

SERVICE EXCELLENCE
STRATEGIES



KNOWLEDGE



Skills



Attitude



المناهج التدريبية

استراتيجيات التميز في فدومة العملاء



edarabook.com
pmecegypt.com

استراتيجيات التميز في خدمة العملاء

الطبعة الأولى
٢٠٠٧
PMEC

إعداد المادة العلمية

خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة .. بملك

المستشار العلمي
أ. د. عبد الرحمن توفيق

الترقيم الدولي : 977-337-257-X

رقم الإيداع : 2007/7924

المادة التدريبية المتضمنة في هذا الملف تخضع لقانون حماية الملكية الفكرية وتحمل رقم إيداع موثق بالهيئة العامة لدار الكتب المصرية، كما أن حقوق التأليف والنشر لمحتويات النص والرسومات الواردة لهذا الملف التدريبي مملوكة بالكامل وحصرياً لمركز الخبرات المهنية للإدارة



ولا يجوز النقل أو الاقتباس أو إعادة الاستخدام بالتصوير أو بالطبع أو البيع لآخرين دون إجازة كتابية موثقة ومعتمدة من إدارة المركز. في حالة رغبتكم في الحصول على إذن كتابي بخول لكم حق استخدام المادة أو عند رغبتكم في التعاقد على طباعة وتصوير أعداد كبيرة إضافية لزوم عقد برامج تدريبية يمكنكم الاتصال بإدارة التسويق.

مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)

٢٣ شارع عامر - الدقي - القاهرة

هاتف / فاكس: ٣٣٣١٧٩٦٠ / ٣٧١١٠٣٩٨ / ٣٧١١٠٣١٧ (٠٠٢٠٢)

ص.ب: ٣٣٨ الأورمان ١٢٦١٢

بريد إلكتروني: Marketing@pmecegypt.com

info@edarabook.com

www.pmecegypt.com

www.edarabook.com

المحتويات

١	معايير التميز في خدمة العملاء
٥	حالات عملية
١٠	الاستراتيجيات الخمس للتجديد
١٩	الخدمة المركزة
٢١	حالات عملية (فليتشر وجد ضالته)
٢٨	تخيل كيف يمكنك أن تكون عظيمًا
٢٩	اتبع الخطوات السليمة كي تحصل علي الإجابات السليمة
٣٢	حدد نوعية العميل الذي تريده حقًا
٣٤	حالات عملية (التباهي والإدراك)
٣٧	حدد ما هو الأكثر قيمة لدي عميلك المستهدف
٤١	اكتشف بؤرة أشعة الليزر
٥٢	كيف تجعل من موقعك ميزة استراتيجية فريدة
٥٧	أنشئ مبدأ التمسك الشديد بالبؤرة داخل المؤسسة
٦١	شركة ظلت تركز علي البؤرة ثم تحولت إلى الدعدو لنفسها
٦٢	استمر دائمًا في مراقبة البؤرة

معايير التميز في خدمة العملاء

من أهم الخصائص في الشركات التي تمضى قدماً في نموها هو قدرتها على الصمود والنجاح في ظروف تغيير لم يسبق لها مثيل. فالتغيير في مجال الأعمال يشمل العالم أجمعه وينطلق بسرعة لم نشهدها من قبل. وقد قامت مؤسسة Forum بإجراء دراسة لنشرها اتضح منها أن ٩٨٪ من المديرين في حوالي ١٥٠ منشأة أفادوا أن شركاتهم في سبيلها إلى إحداث تغييرات جذرية أو عمليات إعادة تنظيم شاملة. كما ذكر حوالي ٩٠٪ منهم أن شركاتهم تتجه إلى تقليص حجمها.

أما مسألة الاستقرار فهي ليست ملحة. إذ ذكر التقرير العالمي لمؤسسة Watson عن المديرين في ست دول كبرى. أن ٩١٪ يعتقدون بضرورة استمرار عملية إعادة الهيكلة بنفس معدلها الحالي أو بصورة أسرع. كما ذكر تقرير صدر مؤخراً عن الجمعية الأمريكية للإدارة أن ما يزيد على سبعمئة منشأة تبنا نفس الرأي بالنسبة للمستقبل. أي أن المزيد من المؤسسات أصبحت تخطط لتقليص حجمها بصورة لم يسبق لها مثيل طوال فترة السنوات الثماني التي صدر خلالها التقرير المذكور (بداية التسعينات).

والسؤال الآن هو: هل أدى هذا التغيير بما يصاحبه من خفض النفقات وخفض عدد العاملين إلى تحقيق نتائج أفضل؟ لقد تحققت نسبة ضئيلة جداً من النجاح لأنه اتضح من الدراسة التي أجريت عن الشركات الناجحة أن عدداً كبيراً جداً من المنشآت ما زالت تناضل من أجل البقاء. وقد ذكر تقرير Watson أن ٢٢٪ من المديرين الذين شملتهم الدراسة هم فقط الذين نجحوا في تحقيق أهداف الإنتاج. كما أن ١٧٪ فقط هم الذين نجحوا في تحقيق اكتساب رضا العاملين.

وبما يعضد هذه النتائج كشف تقرير الجمعية الأمريكية للإدارة عن وجود نتائج مخيبة للآمال من بين عينة شملت ٣٠٠ شركة تم تقليص حجمها. إذ حققت ٤٤٪ من

هذه الشركات زيادة في أرباح التشغيل و ٢٥٪ منها نجحت في زيادة إنتاجية العمال. وحوالي ٢٪ فقط نجحت في رفع معنويات العاملين بها.

وقد أعطى البحث التمهيدى انطباعاً ماثلاً؛ إذ اتضح وجود تناقض بالنسبة للشركات التي يمكن وصفها بأنها ناجحة إذ إن ٩٧٪ وهي نسبة مرتفعة جداً من قادة الشركات الأخرى التي شملتها الدراسة عبروا عن اعتقادهم بأن موظفيهم أصبحوا مصدر خوف لهم. من ناحية أخرى أفاد ٨٥٪ من هؤلاء الموظفين بالإيجاب عندما تم سؤالهم هل يعتقدون أن إدارة شركاتهم لا تظهر لهم أى إحترام؟

وقد توصل المسئولون في أحد البنوك الكندية إلى إحصائية تدعو فعلاً إلى الإحباط. فقد ذكر نصف عدد العاملين لديهم أنه عند حضورهم يومياً للعمل فإنهم يشعرون بعدم إمكان حدوث أى تغيير في مكان عملهم. وحيث أن هناك ارتباطاً مباشراً بين رضا العامل والرضا المرتقب من العمل فإن ذلك يفسر ما توصلت إليه مؤسسة Mitchell الاستشارية التي كانت تعمل على تفسير ظاهرة انخفاض قيمة أسهم الشركات التي قلصت حجمها حيث هبطت أسهمها بنسبة ٢٦٪ بالمقارنة مع المنشآت المشابهة التي لم تقم بمثل هذا الإجراء.

الاتجاه لأسفل

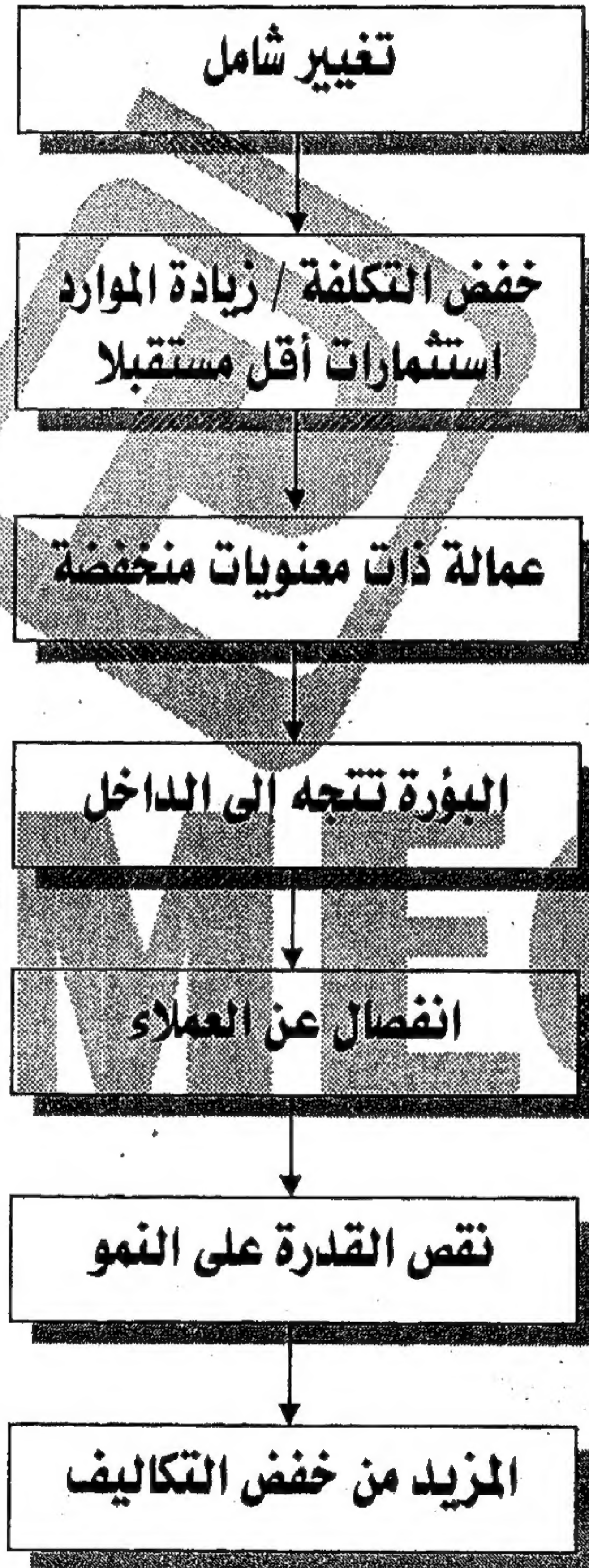
كان من أهم نتائج هذا التغيير الواسع النطاق هو ما أصبح يتردد على كل لسان خلال التسعينيات من انتشار مرض وباء الشركات، المتمثل في ظهور أعراض ضعف شديدة في الهياكل التنظيمية لهذه الشركات وما يصاحبه من انخفاض المعنويات بشكل يجعل من الصعب عليها العودة مرة أخرى إلى طريق النمو. ويصور الشكل هذه الحالة التي يمكن تصويرها بدقة على شكل لولب يتجه إلى الهبوط.

فقد أدت زيادة المنافسة وزيادة الضغوط على الأسعار إلى لجوء المؤسسات إلى إحداث تغييرات شاملة كان من أبرزها خفض التكلفة في كل أنشطتها وتقليص النفقات. والتكاليف المخفضة بدورها تؤدي إلى زيادة الموارد مع العزوف عن التوسع

مستقبلاً في الاستثمارات، مما يؤدي بالتالي إلى خفض معنويات العمالة، ونتيجة ذلك تنكمش الشركة على نفسها وتنعزل عن عملائها، مما يؤدي إلى عدم المقدرة على النمو. ثم يأخذ اللولب في الهبوط، لأنه بدون المقدرة على النمو فإن حاجة الشركة لخفض التكلفة سيزداد ويستمر الوضع على هذا الحال. إن هذا الاتجاه لأسفل يمثل نوعاً من الفعل الاضطراري الذي يؤدي إلى سلسلة من النتائج السلبية التي تدفع إلى ممارسات أخرى تزيد من تفاقم الوضع. وهذا اللولب الهابط يؤشر لحالة عدم استقرار تستمر فتؤدي إلى التدهور.



سـلم الهبوط



حالات عملية

١- كيف تحولت اميركان اكسبريس إلى منشأة مرنة ومتواضعة؟

عندما واجهت اميركان اكسبريس معركتها الحاسمة في بوسطن كان رد فعلها الأول هو تعيين الموظف المخضرم Thomas O'Neil Ryder كرئيس لجهاز خدمة العملاء الذي كان يتخبط في مشاكله. وقد ذكر Ryder أنه كان يقوم يومياً بالتعامل مع تجار شديدي الغضب وتجار يشعرون لأول مرة بمقدرتهم على ممارسة الضغوط على اميركان اكسبريس.

وأقصى Ryder الشهور الستة الأولى في منصبه كمجرد متحدث مع هؤلاء العملاء وجهاً لوجه. وأوقف كافة عمليات البيع التي تمارسها وحدة الأعمال التي كانت تعاني وفريق التسويق التابع لها من الإحباط الشديد.

لقد ركز Ryder كل نشاط الجهاز على تحسين الخدمة وعلى البحث عن الشيء المميز الذي يمكن أن تقدمه اميركان اكسبريس لعملائها. وقد اتضح من بحث أجرى في هذا الشأن أن متوسط الرسوم التي تحصلها اميركان اكسبريس على الفواتير التي تقوم بسدادها تزيد بنسبة ٢٢٪ على تلك التي يتم خصيلها عن طريق بطاقات الائتمان الصادرة عن البنوك.

والأكثر من ذلك فإن المطاعم التي تتعامل مع الشركة كانت تحصل على المزيد من العملاء الحاملين لبطاقات الشركة سواء كانوا محليين أو أجانب (والذين لا يستخدمون أي بطاقات أخرى). وكذلك استفاد هؤلاء العملاء من النظام الذي بدأته الشركة (والذي كان ناجحاً رغم أنه جاء متأخراً) والمتمثل في منح تذاكر مجانية لمن يسافرون بصفة دائمة عن طريق الشركة. كذلك توصلت اميركان اكسبريس إلى الحقيقة المتمثلة في أن ١٩٪ من حاملي بطاقتها لا يحملون أية بطاقات ائتمانية أخرى (وهي ميزة لا يمكن تجاهلها). وبالتالي فإن التجار الذين سيرفضون قبول بطاقتها

يجازفون بخسارة كبرى في عدد عملائهم، ولقد تم نشر وإيضاح هذه الحقائق على أوسع نطاق، وبخاصة لتلك المجموعة القلقة من العملاء.

ثم قام Ryder وزملاؤه من التنفيذيين بالتشهير عن سواعدهم، فقد كان أمامهم قدر كبير من العمل الواجب إيجازه وهو عمل يشمل الإصغاء إلى احتياجات العملاء (وهو أمر ظل حتى ذلك الوقت من النقاط التي لا تحظى باهتمام كبير من اميركان اكسبريس) وكان عليهم أيضاً توفير قيادة تتسم بالوضوح والإصرار وتوفير الاهتمام والخدمة المثالية للعملاء مع دعم التعاون بين مختلف المجموعات العاملة في جهاز خدمة العملاء بشكل يزيل تماماً الفكرة التي تكوَّنت عن هذا الجهاز والتي أوحى بأنه يتسم بعدم المرونة والتعالي.

وقد تم إعادة تنظيم جهاز خدمة العملاء بتقسيمه حسب فئات العملاء وليس حسب وظائفهم، ثم تلا ذلك تكوين فرق انضمت للمركز الرئيسى للشركة بنيويورك لتلبية احتياجات التجار الذين يزيد عددهم على المائة في بعض الحالات والذين تتعامل معهم المجموعات المختلفة من حاملي البطاقات. كما تم تكوين فريق عمل خاص للتعامل مع أصحاب الحسابات الكبيرة وفريق عمل آخر للتعامل مع الشركات صغيرة الحجم التي أهملت في الماضي حيث تم إعداد برامج تنموية لخدمة تلك الحسابات بصورة فعالة عن طريق المكالمات الهاتفية.

وقد اضطر جهاز خدمة العملاء التابع لاميركان اكسبريس إلى تقليص حجمه، مثله في ذلك مثل العديد من مؤسسات الأعمال الأخرى (حيث تم الاستغناء عن ٢٠٪ من العاملين وتم خفض عدد المكاتب الميدانية إلى ٢٠ مكتباً بدلاً من ٢٢ مكتباً) لكن Ryder أدخل تعديلات نتج عنها ما هو أكثر من مجرد إعادة هيكلة طفيفة للتكاليف.

وخفض التكاليف يعنى حدوث خفض طفيف في الرسوم التي يدفعها التجار، ولكن الأهم من ذلك أن هؤلاء العملاء أصبحوا لا يشعرون بالإهمال والمعاملة السيئة كما كان الحال في الماضي عندما كانوا يتعاملون مع هذه الشركة الضخمة المصدرة لبطاقات الائتمان.

٢- كيف تمكنت كومباك من تغيير محور اهتمامها

عندما بدأت الأوضاع تتدهور في شركة كومباك تم على الفور تعيين Eckhard Pfeiffer مدير العمليات السابق في منصب العضو المنتدب والمدير العام وكانت أول خطوة اتخذها هي إحداث خفض هائل في التكاليف ولكن الهدف طويل الأمد الذي كان يعتبره المخرج الوحيد أمام الشركة لتحقيق رفايتها هو تحويل كومباك من وحدة تركز على المسائل الهندسية إلى تنظيم محوره الأساسي هو العميل.

فقامت كومباك على الفور بتقسيم عملائها إلى ست مجموعات تقريباً موزعين في مختلف أنحاء العالم بحيث تم اختيارهم من العملاء الذين ترغب الشركة في الاحتفاظ بهم. ثم قامت بعد ذلك بتوجيه أسئلة إليهم ثم - والأهم من ذلك - الإصغاء جيداً لإجاباتهم. وركزت كومباك اهتمامها على رغبات كل مجموعة على حدة ثم قامت بإجراء تحليل دقيق لاحتياجات كل قطاع من العملاء في عشرات من الدول. ولأول مرة في تاريخ الشركة استطاعت كومباك تحديد أساليب واضحة لتوفير المنتجات والخدمات التي يحتاجها كل قطاع من العملاء.

ومع استمرار القطاع الهندسي في شركة كومباك في نفس مستواه العالي استطاعت الشركة لأول مرة أن تتوصل إلى المعايير التي تحكم تصميم وتسعير آلاتها عن طريق البيانات التي حصلت عليها من عملائها سواء الحاليين أو أولئك المرتقبين مستقبلاً. بعد ذلك قام المهندسون العاملون بالشركة بعملية تفكيك للحاسب الآلي الشخصي الذي تنتجه الشركة والحاسب المنافس الذي تنتجه شركات أخرى ثم دراسة كل واحدة من خصائص هذه الحاسبات وأثرها على التكلفة النهائية. ولم يكن هذا العمل ليكتمل إلا بسؤال العملاء عن مدى استعدادهم لتحمل تكلفة أية مزايا جديدة يضيفونها. وبناء على الإجابات التي حصلت عليها تم تنفيذ المزايا التي أبدى العملاء استعدادهم لتحمل تكلفتها. واستبعدت تلك التي لا يرغبون فيها.

ثم قامت شركة كومباك بتدريب فريق البيع التابع لها بحيث تحولوا إلى شركاء للعملاء. وتم التوسع في خدمة المكالمات الهاتفية بحيث أصبحت متاحة على مدار اليوم لأربع وعشرين ساعة ولقوة من العمالة تبلغ ألف موظف بعد ما كان

استخدامها مقصوداً على الفترة من الساعة التاسعة إلى الخامسة يومياً فقط وبواسطة عمالة لم يتجاوز عددها ١٥٠ فرداً. كما قامت كومباك في سعيها للخروج نهائياً من أوقات العصبية بإدخال إصلاحات عديدة أخرى أبرزها هو تحويلها إلى شركة تدار بواسطة العملاء، وتذكر تماماً أن إنتاجها يجب أن يلبي الاحتياجات الفعلية للعملاء، وليس مجرد آلة تثير إعجاب الفنيين العاملين في مجال الحاسب الآلي.

٣- كيف استطاعت سلسلة متاجر شيتز استعادة عملائها؟

عندما رأى Steve Sheetz أن متاجره تتقهقر أيقن أن شركته ركزت على توسعاتها أكثر من اهتمامها باحتياجات ورغبات العملاء. وكانت أسرة Sheetz تتجه إلى إضافة عشرين متجراً جديداً سنوياً علاوة على السلسلة التي وصلت إلى ١٥٠ وحدة تجارية ولكن أجمع رأى الأسرة على أن هذا الهدف أصبح يشغلها ويبعدها عن المهام الرئيسية لأعمالها. وبالتالي هبط عدد الفروع الجديدة التي كانت النية تتجه إلى افتتاحها هبوطاً ملحوظاً.

وقرر Sheetz تركيز مجهودات السلسلة على تحقيق مستوى الامتياز في ستة مجالات رئيسية تجذب العميل إلى هذا النوع من المتاجر وهي الموقع، النظافة، الصداقة مع العميل، سرعة الخدمة، جودة الإنتاج، العمل خلال ساعات ملائمة. كما تعلم Sheetz أن يصغى إلى العميل بأسلوب استراتيجي، (أي بالشكل الذي يعي الأبعاد الأعمق لما يطرحه العميل أو يعبر عنه). فعلى سبيل المثال قام بالتعاون مع زملائه المديرين باكتشاف أن مفهوم النظافة لدى العميل يعنى الإضاءة الجيدة الكافية وطلاء المباني باللون الأبيض الناصع.

ثم قامت سلسلة Sheetz بإعادة تنظيم متاجرها بالطريقة التي تثير إعجاب العميل، فتم طلاء المباني باللون الأبيض وتم إدخال المزيد من مضخات البترين السهلة الإستعمال. كما تم توفير خدمة تزويد إطارات سيارات العملاء بالهواء، إلى جانب زيادة مساحات الأقسام المختلفة في كل متجر. ثم قام Sheetz بتنظيم دورات تدريبية لموظفيه

وأتاح لهم قدراً من الحرية لإنجاز مستوى ممتاز في المعايير الستة الرئيسية الخاصة بإرضاء عملاء هذا النوع من المتاجر. وقام Sheetz بتعليمهم هذه الوصايا السحرية التي أطلق عليها اسم Guest وهي:

- التحية لكل عميل.
- ارتداء الزي الموحد بكامله.
- مراعاة النظافة التامة للزي الموحد.
- سؤال العميل إذا ما كان يريد أى خدمة أخرى.
- الابتسامة الدائمة.
- توجيه الشكر للعميل فى النهاية.

علاوة على ذلك فقد قام Sheetz باستحداث نظام الجولات الشرائية؛ وذلك بالقيام ثلاثين مرة خلال العام بتوجيه الدعوة فى كل مرة لثلاثة من العاملين يتم اختيارهم من مختلف فروع السلسلة لقضاء يوم معه؛ حيث يقوم باصطحابهم إلى أى فرع من الفروع الأخرى. ثم ينتظرهم فى مكان انتظار السيارات وفى تلك الأثناء يتوجه الموظفون الثلاثة إلى الفرع، حيث يتنكرون فى صفة العملاء، ويتصرفون داخل الفرع مثلهم مثل أى عملاء آخرين، ثم يختارون الموظف الأكثر تمسكاً بالوصايا الست السابقة ذكرها من بين العاملين بالفرع، ويقوم Sheetz بعد ذلك بدخول الفرع وحية هذا العامل المثالى ويطلب منه صورته لنشرها فى العدد القادم من النشرة التى تصدرها الشركة وقد كان لهذا التصرف أثر شديد فى رفع معنويات العاملين، وفى الوقت نفسه التأكيد على الاهتمام بالعمل كمحور النشاط، وغرس المبادئ التى تعمل الشركة على تثبيتها إلى جانب دفع الموظف إلى اليقظة والانتباه بصورة دائمة.

وفى خلال عامين فقط من عملية إعادة التنظيم هذه استطاعت سلسلة Sheetz زيادة عدد عملائها، الذين عبروا عن رأيهم بأن تطبيق الوصايا الست يتم بصورة جيدة أو ممتازة وتراوح نسبة من أظهروا ذلك بين ٧٠-٩٠٪ وفى عام ١٩٩٤ قررت المجلة المتخصصة فى هذا النوع من المتاجر واسمها Convenience Magazine اختيار سلسلة Sheetz Inc. كأفضل سلسلة متاجر للمسلع الجاهزة المتنوعة فى ذلك العام.

الاستراتيجيات الخمس للتجديد

ليست هناك وصفة سحرية للتحويل إلى أسلوب الإدارة بالعملاء أن الاستراتيجيات التي تحقق هذا الهدف قابلة كلها للملاحظة وسهولة التطبيق. ولقد قمنا بتلخيصها كلها في خمس نقاط رئيسية موضحة في الجدول التالي وهو يوضح الاختلاف في الأساليب بين الشركات الناجحة والشركات المتعثرة في تطبيق هذه الاستراتيجيات. فعندما تقوم الشركة باتباع السلوك الموصوف في خانة الشركات الفائزة التي تدار بالعملاء يمكنها إذن أن تحقق النمو أما إذا كانت أنشطتها تشابه الصفات المذكورة بالنسبة للشركات المتعثرة فإنها لن تنجح.

والمنشآت الناجحة التي تدار بالعملاء والتي تم دراستها تمثل مختلف أرجاء العالم، وتغطي تنوعاً شاسعاً من الصناعات المختلفة وبالرغم من اختلاف طبيعة نشاط كل منها إلا أن الاستراتيجيات التي اتبعتها في تحقيق نموها تشابه إلى درجة كبيرة. وقد وُجد في جميع الحالات أن الشركات الناجحة تقوم بتطبيق الاستراتيجيات الخمس لتحقيق النمو.

الاستراتيجية الأولى

من أزمة الهوية إلى تركيز أشعة الليزر

تكاد تكون كل شركة من الشركات الناجحة قد سعت واكتشفت مفهوماً دقيقاً لما يجب أن تفعله من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية محورها العميل. وبدلاً من السعي وراء كل مصدر يمكنه تحقيق المزيد من الدخل فإن هذه الشركات قد قامت بتجنب أي نشاط لا يؤدي إلى رفع أسهمها لدى العملاء، ثم قامت بالتخلص من السياسات والإجراءات البيروقراطية الداخلية، واستهدفت على وجه الدقة مجموعات العملاء التي تثق في مقدرتها على خدمتهم بأفضل صورة. وحددت هذه الشركات

نوعية العمل الواجب القيام به، وتلك الأعمال التي يجب الحذر منها في سبيل إرضاء هؤلاء العملاء. وبالتالي توصلت إلى معرفة دقيقة لكيفية تلبية احتياجات كل فئة من فئات العملاء في الأسواق المستهدفة.

الإجراءات التي توضح الشركات الفائزة

شركات متعثرة	شركات فائزة تدار بالعملاء	
مديرون مشتتون وموظفون يبحثون عن فرص في كل مكان دون جدوى.	مديرون وموظفون يركزون مثل تركيز أشعة الليزر لتصدر مستوى العالم بتوفير ما له قيمة لدى عملاء مستهدفين محددين جيدًا	بؤرة تركيز أشعة الليزر
شركات تستثمر الكثير في بحوث عملاء تفتقر إلى التنسيق وتتخذ القليل من الإجراءات إزاء البيانات	شركات تعمل على تطوير استراتيجيات للإصغاء ثم نشر ما تعلمته في أرجاء الشركة لكي يعرف الموظفون ما هو منتظر منهم أن يوفره استجابة لاحتياجات العملاء.	جعل صوت العميل مسموعًا
الاتجاهات السائدة مثل الجودة الشاملة تؤدي إلى اضطراب الأساليب التقليدية للعمل دون ظهور أساليب جديدة متصلة لأداء ما هو مطلوب.	مشاركة ممتازة في أهداف التنظيم واستثمارات ناجحة في التدريب وهيكل مصمم تصميمًا جيدًا يؤدي لتعاون الجميع في أداء العمل بشكل ملموس في كل مجال	التعاون الشامل
يمارس الضغط على رجال المبيعات للحصول على أكبر قدر من الطلبات وينظر إلى الخدمة على أنها وظيفة معاناة وشرا لا بد منه.	تعمل الشركة على تطوير علاقة متشابهة بين العملاء والملاك وبشكل ذلك جزءًا من سمعتها في السوق لا يقل أهمية عن إنتاجها الرئيسي نفسه.	استمرارية حماس العميل
يحاول المسؤولون ممارسة عملية استعادة الوضع بقوة قرارات صادرة عنهم أو يحاولون العودة إلى (القواعد) في وقت تعطلت فيه هذه (القواعد) تمامًا.	برزت قيادة الاتصال لأن المديرين نزلوا عن أبراجهم العالية إلى مواقع العملاء والأماكن التي يؤدي فيها العمل الحقيقي داخل الشركة.	قيادة الاتصال

وقد قامت شركة VSF&G التي تعتبر من كبريات شركات تأمين الممتلكات والحوادث في الولايات المتحدة باتخاذ قرار بقصر خدماتها على المناطق التي يحتاج عملاؤها فيها إلى خدماتها بصورة فعلية. ثم قامت ببيع أكثر من ثلاثة عشر فرعاً لكي تتمكن من تركيز اهتمامها على ما تبقى لديها من الفروع والعملاء. علاوة على ذلك فإن مديرها العام Norm Blake وفريقه قام باتخاذ قرار بقصر النشاط فقط على المناطق التي لم تحظ فيها الشركة بنصيب عادل من حجم السوق، ثم بدأت الشركة في التركيز على مجموعات العملاء في كل من المناطق التي يحتاجون فيها فعلياً للشركة، وتلك التي لم تحظ فيها بنصيب عادل من السوق بعد أن لاحظت الشركة أن هؤلاء العملاء - بصفة خاصة - قد تمكنوا - أثناء قيام الشركة بتطبيق استراتيجية التركيز على البؤرة - من انتشالها من حافة الإفلاس ولذلك فقد نجحت عام ١٩٩٤ في تحقيق ربح صافٍ قدره ٢٣٢ مليون دولار أمريكي بزيادة قدرها ٤١٪ عن العام الأسبق.

أما بالنسبة لحالة Giordano فهو متجر خرزة يخدم طبقة الشباب المتجه سريعاً إلى تحقيق مستوى اجتماعي أفضل في منطقة جنوب شرق آسيا. لذا فقد انطلق سريعاً في سوق الصين الضخم لكنه اكتشف مبكراً أنه يخسر أمواله. لذلك شعر رئيس مجلس الإدارة Peter Lan أن الشركة ليس لديها بؤرة اهتمام محددة، وقرر على الفور تقليد شركة التجزئة الأمريكية الناجحة The Gap في أسلوب عملها ولكن مع توفير الخدمة الأفضل. وقد أسفرت عمليات جرد واسعة النطاق عن اكتشاف أن عملاء شركة Giordano من التجار يرسلون طلباتهم من الملابس دون تفكير جيد، بشكل يوحي أنه لم تعد لديهم معرفة دقيقة باحتياجات عملائهم الصينيين. لذا كان الحل الذي لجأ إليه Lan هو إجبار هؤلاء الموزعين على التركيز على عملاء شركته وذلك بغلق جميع مخازن Giordano فيما عدا أكبرها.

ثم قام بتجميع المخزون كله في المبنى الواحد الباقي، وذلك بغرض التركيز الدقيق على بيع الأصناف المرحمة التي يحتاجها العملاء الشباب. ونجحت هذه الإستراتيجية في تحقيق مبيعات من المخزون بلغت قيمتها ١٣ مليون دولار أمريكي. واستخدم Lan هذا المبلغ في عمل تحسينات وتجديدات بالمخازن مقلداً في ذلك شركة

The Gap وبعدها قامت شركة Giordano بتطبيق نظام تركيز أشعة الليزر على عمليات
توريد احتياجات عملائها من التجار وحقت بذلك نمواً هائلاً.

الاستراتيجية الثانية

ارفع صوت العميل .. لا تستمع فقط لصوت العميل بل ارفع هذا الصوت

إن الشركات الناجحة تتأكد دائماً من جعل صوت العميل مسموعاً تماماً
وواضحاً لدى الجميع. إذ إننا نلاحظ أن معظم الشركات تقوم بجمع كميات هائلة من
المعلومات من عملائها مستخدمة في ذلك أحدث الوسائل الفنية وبعدها لا تستخدم
هذه المعلومات إطلاقاً. ولكن الشركات التي تدار بالعملاء تحصل على معلومات
دقيقة من عملائها ثم تستخدم تلك المعلومات والبيانات فعلاً في تشكيل أساليبها
الخاصة في المعالجة وفي تحديد أولوياتها. وبذلك يصبح صوت العميل مسموعاً عالياً
في الشركة؛ بمعنى جعل هذا الصوت أداة دائمة وأساسية لنمو الشركة وتحقيق
صحتها المالية والتي تتمثل في المرتبات وتشكيل مواقف العاملين وتحديد برامج
الإنتاج.

ونجد في حالة القطاع المسمى Viskaton Division والتابع لشركة Johnson & Johnson
أنه قد تحول خلال الحقبة الأخيرة من مجرد لاعب ناشئ إلى مركز القيادة والصدارة في
عالم العدسات اللاصقة. فقد بدأ بدفع موظفي الإنتاج إلى المشاركة في محادثات
هاتفية مع العملاء الذين لديهم شكاوي. واستهدفت الشركة من وراء ذلك إتاحة
الفرصة لهؤلاء العاملين لتفهم الأثر الفوري الذي تحدثه عيوب الإنتاج على العملاء.
ثم كلفت الشركة إدارة الحاسب الآلي التابعة لها بتسجيل كافة عمليات الشراء
وكافة الاستفسارات والملاحظات التي تتلقاها الشركة. ثم تقوم بإرسال هذه
المعلومات إلى الجهة المعنية داخل الشركة لاتخاذ الإجراء اللازم. كما قامت بتجهيز
قاعدة بيانات يمكن لجميع العاملين استخدامها بسهولة لتحليل ما يقبله العميل
وما يرفضه. وبذلك تمكنت Viskaton ليس فقط من معالجة المشاكل الفردية. ولكن

ساعدت الشركة أيضاً في تحقيق المعالجة السريعة للأخطاء التي تظهر في سياساتها.

أما جهاز خدمة العملاء في شركة اميركان اكسبريس فلهذه طريقة متقدمة جداً لتتبع جميع المعلومات اللازمة التي تمكن الشركة من تقدير ما يمكن أن يساهم به كل تاجر من المتعاملين معها في تحقيق الهدف الرئيسي للشركة من وراء تعاملها مع هؤلاء التجار. كما تحدد الشركة مرتبات ومكافآت مديري حساباتها طبقاً لأسلوبها هذا في قياس رخصتها وأيضاً طبقاً لمستوى الرضاء العام من جانب عملائها. ويعتبر هذا نوعاً آخر من الأساليب الرامية إلى التأكد من قيام المنشأة بأكملها بتركيز اهتمامها على خدمة العميل إلى جانب مصالحها الخاصة.

الاستراتيجية الثالثة

التعاون الشامل .. روح الفريق في وجود الفريق وفي عدم وجوده

لقد تغيرت النظرة في عالم الأعمال اليوم؛ إذ حلت النظرة الأفقية محل النظرة الرأسية بمعنى أن اتجاهنا في العمل داخل المؤسسة يجب أن يكون نحو الآفاق بدلاً من النظر إلى أعلى بمعنى التعاضد الأفقي بين مختلف الوحدات بغض النظر عن القيادة الرأسية أو البيروقراطية الجامدة. ففي عالم اليوم ينصب اهتمام الشركات التي تسعى إلى تحقيق مكانة عالمية نحو جعل منتجاتها وخدماتها ملبية لمتطلبات واستخدامات العميل لها وذلك لا يمكن تحقيقه دون وجود تعاون وثيق داخل كل وحدة من وحدات الشركة، وبين هذه الوحدة والوحدات الأخرى.

وقد تمثل هذا التغير في الشركات التي لجأت إلى تطبيق نظام الفرق بدلاً من النظام التقليدي للتسلسل الإداري، وذلك على مستوى الهيكل التنظيمي بكامله - هادفة من وراء ذلك أن تتيح الفرصة أمام أكبر عدد ممكن من الرؤوس للتفكير بدلاً من احتكار عدد قليل من الرؤوس لهذا التفكير - بهدف تحقيق أفضل خدمة للعملاء. وتمكنت بعض الشركات من تحقيق نتائج مبهرة بفضل هذا النظام، ولكن حدث

لبعض الشركات الأخرى ظهور أعراض مرض الشللية Teamitis بمعنى أن أصبح الفريق يركز على مصلحته الخاصة (أى تحول إلى شلة). وذلك بأنه أصبح يحقق القليل للعملاء أو للشركة رغم ما قد يبدو عليه من نشاط وحماس ظاهري.

فبالنسبة للشركات الناجحة كان نظام الفرق Teams يتم تطبيقه بصورة جيدة، ويمضى قدماً نحو تحقيق بيئة يسعى فيها الجميع للتعاون من أجل العميل، سواء كان الموظف يعمل من خلال فريق رسمى أو خارجه، ويطلق على هذا النوع من التعاون اسم التعاون الشامل وهو النظام الذى شبهه John Rockwell الشريك الرئيسى السابق لمجموعة Booz Allen "بوضع زبدة الفول السودانى فى التروس".

وما يوضح الدور الذى يلعبه التعاون الشامل وسيادة روح الفريق ما حدث فى مطلع حقبة التسعينيات حين أصبح الفرع الاستراتيجى لشركة فورد للسيارات فى مازق نتيجة المنافسة الجديدة النشطة التى تمخضت عن النظام الجديد المتساهل فى الاستيراد، إلى جانب ما سببه رد الفعل السئ للشركة الأم فى مدينة ديترويت الأمر الذى دفع هذا الفرع إلى حافة الإفلاس.

لكن العضو المنتدب للشركة John Ogden نجح فى تغيير الموقف بصورة مذهلة؛ فبعد أن تخلص من آلاف العمال وجه اهتمامه نحو تطبيق التعاون الشامل كوسيلة للعودة إلى الحياة، وأصبح مبدأ البقاء على قيد الحياة هو شعار الشركة. ثم قام بنسف الأسلوب الديكتاتورى الذى كان متبعاً فى الإدارة؛ بأن قام العضو المنتدب للشركة بتكوين مجموعات تدار ذاتياً. ثم تم إعداد دورات تدريبية مصممة بأسلوب خاص لتعليم الأفراد كيف يتعاونون فى البيئة الجديدة. وكانت النتيجة هى نجاح فورد الاستراتيجية عام ١٩٩٤ فى إنتاج السيارة الفالكون التى اعتبرها الجميع أحسن سيارة أنتجتها مؤسسة فورد بكاملها.

وفى هذا السياق تأتى حالة نموذجية أخرى وهى حالة Charles Knott العضو المنتدب السابق لقطاع المواد اللاصقة التابع لشركة National Starch & Chemical فى المملكة المتحدة والذى أصبح حالياً مديراً لعمليات آسيا والباسيفيكي لهذه الشركة. فقد لاحظ فى مطلع التسعينيات ظهور تغييرات كبيرة طرأت على هذه الصناعة، وكان من

نتائجها أن أصبحت متطلبات العملاء تعنى ضرورة أداء الموظفين لعملهم بشكل مختلف، خاصة بعد أن خفضت الشركة نفقاتها خلال ذلك العام بنسبة ٢٠٪ وبدأ Knott بإحداث تغييرات جذرية في موقع العمل نفسه لتعديل نظام مكاتب هذا القطاع وذلك في سبيل توعية الجميع بأن السياسة الجديدة تقتضى تلاقي الأفراد ببعضهم البعض بشكل سريع وميسر وبصورة تركز على توثيق العلاقة بين التخصصات المختلفة وعدم الالتزام الصارم بالتسلسل الإداري.

وفي البداية قام المديرون الذين سبقوا أن ناضلوا لسنوات طويلة للجلوس في مكاتب فخمة تحمل أبوابها لافتة أسمائهم بمقاومة هذا الاتجاه لذلك قام Knott بوضع مكتبه في وسط المساحة الجديدة المكشوفة، وعليه لم يعد أحد يشكو من ذلك. علاوة على ذلك، فإن هذا التصرف الفردى جعل الجميع يدركون أن عليهم العمل في ظل ظروف مختلفة تماماً تدعو للمزيد من التعاون مع حشد الطاقات لإحداث التغيير. وقد أدى التعاون الأكبر الذى نتج عن هذا التصرف من تمكين مجموعة Knott من تحسين نظام توريداتها وفقاً للتوقعيات المطلوبة إذ ارتفعت نسبتها من ٦٥٪ إلى ٩٨٪ وبذلك تحولت الشركة من مواجهة موجة كاسحة من الحسائر إلى موجة كاسحة من الأرباح.

الاستراتيجية الرابعة

احصل على حماس العملاء .. غير أسلوب الاتصال مع العميل تغييراً شاملاً

إن المديرين في جميع الشركات التى تدار بواسطة العملاء بدءاً من أكبرهم إلى أصغرهم لم يعودوا يهتمون بالمكان المتواجدين به لأن هؤلاء المديرين أصبحوا يتسمون بمسلك جديد يختلف عن الشكل التقليدى القديم حيث كان المدير المرفه يجلس على مكتبه ويعطى التوجيهات ثم يبحث عن تفويض الآخرين لتحملهم بأعباء العمل. فالمدير فى الشركات الجديدة الناجحة يخرج إلى عملائه، ويتجول بين الأقسام متحدثاً بين الموظفين موجهاً الأسئلة إليهم، وعلى استعداد للتوجه معهم

إلى أى مكان إذا ما إحتاجوا إلى مساعدته . فأسلوبهم القيادى أصبح يقوم على مبدأ الاتصال المباشر. بمعنى أن عليهم أن ينزلوا يومياً إلى الميدان للتأكد من سلامة أداء العاملين لمهامهم وللتأكد من الطريق الذى تسير فيه الشركة ولضمان الالتزام بالضروريات التى يراها العميل وللتحسب لكل ما هو محتمل مستقبلاً.

وأصبحنا نرى الكثير من الأمثلة لمديرين يشمرون يومياً عن سواعدهم للعمل على دفع شركاتهم إلى مستويات أعلى من الإنتاجية .ومن الأمثلة الحية على ذلك Larry Bossidy الذى يعمل لدى Allied Signal والذى قام خلال الشهور القليلة الأولى من توليه منصب المدير العام بمقابلة ٥٠٠٠ موظف وظل مستمراً فى الاتصال بالمجموعات الصغيرة من العملاء والموظفين بصورة يومية . وهناك أيضاً Victoria Rickey من شركة Nacco Materials Handling Group والتى تقضى جزءاً كبيراً من عملها اليومى مع الموظفين لتحديد العوائق والعمل على إزالتها. فى سبيل الوصول إلى مكانة عالمية مع عملائها . ونجد أيضاً Susan Beckmann وهى من أُنجح مديري شركة MCI والتى استطاعت مواجهة المهمة الصعبة فى دفع موظفيها للتغيير من خلال تحقيق أداء قوى يهدف إلى البقاء دائماً فى المقدمة بمعنى أن تعمل على بقاء السقف ثابتاً بشكل دائم حتى لو كانت المياه لا تتسرب منه أى أنها لا تتوانى عن التركيز يومياً على الأهداف المنشودة عن طريق سيل لا ينقطع من الأمثلة الشعبية والتشبيهات . وهناك أيضاً الفريق المكون من Bernie Marcus و Arthur Blank العاملين لدى Home Depot والذين يقومون يومياً بتدريب جميع مديري الفروع ويقضون جزءاً كبيراً من وقتهم فى هذه الفروع سعياً وراء كيفية دفع العملاء والموظفين على السواء إلى التفكير دائماً فيما هو أفضل.

الاستراتيجية الخامسة

غير أسلوب إدارتك وانطلق إلى النجاح

كثرت فى هذه الأيام الشركات المتعثرة التى - على عكس ما تدعيه - نراها مستمرة فى انطوائها على نفسها . والسيناريو غير الناجح الذى نلاحظه فى جميع

هذه الشركات هو استمرارها في ممارسة نشاطها كالمعتاد مستعينة بعدد قليل من الأفراد، والتفكير الدائم في ضغط النفقات مع مستويات الدخل المنخفضة. وفي ظل عدم إحداث أى تطوير ينكفى العاملون المحبطون فاقدو الثقة والخائفون على أنفسهم، ويتجنبون أى محاولة للنهوض، بل ويبذلون - سواء بوعى أو بدون وعى - الجهود المضنية لضمان استمرارهم على قيد الحياة. وعندما يطأطئ العاملون رؤوسهم إلى الأرض فإنهم لن يتمكنوا بالتالى من النظر إلى عملاء الشركة وربما لا يظهرون أى إهتمام بهم.

ولم تكن هناك مفاجأة عندما قامت مجلة Forum بسؤال ٢٥٠ مجموعة من المسؤولين التنفيذيين من جميع أنحاء العالم لتقييم مستوى أداء شركاتهم بالنسبة للممارسات التى تركز أساساً على العملاء وجاءت النتيجة أن أقل تقدير قد حصل عليه المبدأ الذى ينادى بضرورة أن تعطى خدمة العملاء الأولوية على خدمة المتطلبات الداخلية للشركة. أما بالنسبة للشركات الناجحة فإننا نجد أن الموقف يختلف بصورة ملحوظة، وربما تكون هذه الشركات أيضاً قد قلصت حجمها - ثم فى إطار ذلك - تكون قد تخلت عن المبدأ الذى يفترض التوسع فى العمالة مع التوسع، وربما تكون هذه الشركات قد سبق لها المعاناة مما لحق بها من خوف أو قلق فى مراحل سابقة. وربما تكون أيضاً - فى دوامة مكافحتها للتغلب على أزمة نشاطها - قد نسيت التركيز على ما يجب أن يفوق كل إهتمام وهو عملاؤها.

الخدمة المركزة

يجب أن تفهم ما الذى تتفوق فيه على الآخرين
ثم تركز بشدة صارمة كافة جهودك على ذلك الشئ.

اندرو جروف

مدير عام Intel

إن كلا من Fletcher Music Centers و Tune Town يتوليان عمليات تجارة التجزئة لكل من Hatfields و McCoys اللتين يعتبران من كبريات محلات الأدوات الموسيقية التى تتاجر فى سلع تشمل الجيتار والبيانو والأورج المنزلى والأورج الصغير المتنقل والمطبوعات الموسيقية. وكان التنافس بينهما على أشده حتى داخل السوق الواحد بمنطقة فلوريدا. ثم دخل كل منهما مع غيرهما من الموزعين المحليين للأدوات الموسيقية المتنافسة فى سباق الند للند، فعلى سبيل المثال إذا كانت أحدهما تمنح كل مشتر لآلة موسيقية تقوم بتوزيعها ميزة تتمثل فى خمسة دروس مجانية للموسيقى كانت الأخرى تقوم على الفور بمنح المشتري ميزة أفضل تتمثل فى سبعة دروس موسيقية واستمر الحال على هذا المنوال لمدة عشرين عاماً حتى وقع ما لم يكن فى الحسبان. فخلال حقبة السبعينيات اتسمت سوق الأدوات الموسيقية بالازدهار نتيجة الإقبال على شراء الأورج المنزلى كما تزايد الإقبال على الشراء عندما برز إلى الوجود نظام الدوائر المتكاملة الذى أتاح للعميل لأول مرة تأليف مقطوعة موسيقية رائعة بصورة تكاد فورية. ومع التقدم التكنولوجى الذى شهدته حقبة الثمانينات برز تغير ملحوظ فى هذه السوق.

فلسبب ما لم يعد هناك إقبال على شراء الأورج المحسن ويقول العضو المنتدب John Ricey بشركة Fletcher إننا لم نكن أذكاء بدرجة كافية لأننا لم نكتشف عند هذه النقطة أن سبب عدم إقبال العملاء على شراء الأورج الجديد كان يرجع إلى تركيز اهتمام المهندسين على ابتكار مستجدات تكنولوجية بدلاً من الاهتمام بما يريده الناس فعلاً. وحاولت شركة Fletcher مناقشة هذه القضية مع عملائها ولكن دون

جدوى لأن الاهتمام بالتكنولوجيا كان يجعل العميل المحتمل يبتعد عن هذه السلعة - وبالذات العميل الذي كان متوسط عمره يتجاوز الخامسة والخمسين - كما أجمع على ذلك العاملون في هذه الصناعة. وهبطت المبيعات السنوية بالولايات المتحدة للأورج المنزلي الجديد من مكانتها العالية التي حققتها خلال حقبة السبعينيات والتي وصلت إلى ٢٥٠ ألف وحدة في المتوسط سنوياً إلى مجرد ١٤٠٠٠ وحدة عام ١٩٩٠ وتدهور الأمر أكثر من ذلك عندما ازداد الإقبال على شراء آلات الأورج القديمة المستعملة بدلاً من شراء الجديدة.

ماذا تفعل Fletcher إذن؟ إن مبيعات السلع التي تحقق أكبر ربحية لهم وهى الأورج الجديد قد هبطت ومعظم محلات الآلات الموسيقية أصبحت تتجه إلى سلعتين جديدتين نزلتا حديثاً إلى الأسواق، وهى لوحة المفاتيح المتنقلة والبيانو الكبير الكوري. وتوقع العاملون في هذه الصناعة أن لوحة المفاتيح المتنقلة التي تحمل معظم الخصائص الإلكترونية للأورج (ولكن بصورة مصغرة بدرجة كبيرة) تتسم بسعرها المنخفض، ولذا فسوف تكتسح الأسواق وتعيد الانتعاش إلى المبيعات بدلاً من الأورج ذي الحجم الكبير.

ولكن هذا التفكير كان خاطئاً إذ اتضح أن الأورج الصغير يجذب الأطفال بصورة خاصة الذين يتحمسون في البداية لاستخدامه بصورة عشوائية، ثم سرعان ما يهملونه بعد بضعة أشهر.

أما البيانو الكورى الكبير فقد لاقى شعبية بين الشباب وحديثى الزواج الأثرياء، ولكن كانت هناك عدة شركات تقوم بإنتاج هذا البيانو الكبير ولذا كانت المنافسة على أشدها بالنسبة لسعره. لذلك فإن المبيعات من البيانو الكبير والأورج الصغير المتنقل إلى جانب عدد من المنتجات الأخرى كانت تساهم في زيادة إجمالي دخل Fletcher بصورة أكبر وأكبر ولكن كما يقول John Riley كانت الأرباح تتناقص بشكل مخيف وفي نهاية حقبة الثمانينات تفاقمت المشكلة بصورة أكبر وأدرك المسئولون لدى Fletcher أن هناك شيئاً ما يجب أن يفعلوه.

حالات عملية

فليتشر وجد ضالته

وبالفعل تم عمل شئ ما وقد بدا أمام الجميع أن هذا الأمر في غاية الغرابة. فكما يقول Riley أن الشركة قررت التركيز الشديد على أفضل شئ يمكن عمله وهو ضرورة بيع آلة الأورج. وكان العاملون لدى الشركة المنافسة Tune Tonn يظهرون ابتهاجهم عند مشاهدة شركة Fletcher وهي تصفى ما لديها من بيانو وأورج صغير وغيرها من الآلات. وكان الجميع يعتقد أن أحداً لن يشتري الأورج بعد ذلك، في حين كانت شركة Fletcher تخاطر بمستقبلها في عزمها علي بيع هذه السلعة. في الوقت الذي تناقص الطلب عليها.

فما هو الشئ الغريب الذي حدث؟ إن شركة Fletcher أدركت رغم ما شهدته سوق الآلات الموسيقية من ضغوط وهبوط أن أكثر السلع تحقيقاً للربحية وبصورة مستدامة هي مبيعاتها من الأورج المنزلي الذي ظلت تحتفظ بميزته ولكن لماذا؟ لأن الأورج كان سلعة يتسم بصفة تخصه وحده في مجال التسويق وهي أن العميل يحتاج في البداية إلى عملية إقناع لكي تثار لديه الرغبة في شراء هذا الأورج المنزلي. ولكن بمجرد النجاح في إقناعه كان لايبدي أية مساومة بشأن سعره. وكان المشترون لهذا الأورج يكررون شراؤه مرات أخرى؛ لأنه بعد أن يتعلموا كيفية استخدامه يفكرون في الانتقال إلى أورج آخر من طراز أكثر تقدماً يتناسب مع المهارات الجديدة التي اكتشفوها في أنفسهم.

وكان هناك اختلاف طفيف بين كل من Fletcher و Tune Town لأن كليهما كانت تنقصها ميزة التركيز على البؤرة. إذ إن ترويج سلعة مثل البيانو تحتاج إلى مهارات مختلفة عن تعليم المشتري لمزايا امتلاك الأورج المنزلي. كما أن محاولة عرض كليهما في نفس الوقت أدى إلى إخفاق محلات الآلات الموسيقية في تكوين خبرة ذات قيمة بالنسبة للمستهلك.

وقد أدركت شركة Fletcher ذلك، وقررت أن يكون اختيارها للاستمرار في البقاء هو التركيز على الأفضل والأكثر قيمة لدى العميل مع الاستغناء عن كل ما هو خلاف ذلك. وبذلك استطاعت الشركة أن تبدأ حياة جديدة في سوق جديدة مع إعادة صياغة هويتها وكيانها وبدأت تتحول إلى الأرباح بعد هبوطها الرهيب إلى ٣٠٠ ألف دولار قبل أن تشرع Fletcher في إجراء التغييرات وإرتفعت الأرباح إلى ٤ ملايين دولار سنوياً في خلال خمس سنوات، ويتوقع Riley أن تصل الأرباح في نهاية عام ١٩٩٥ إلى ٩ ملايين دولار قبل استقطاع الضرائب.

لقد اتضح الفارق الحاسم بين Fletcher و Tune Town حين ركزت Fletcher على عملائها، بحيث وفرت للعميل ما يريد فعله. ومنذ عهد آدم سميت فإن رجال الأعمال الحكماء ذوي التفكير السليم أقروا أن الأداء الفعال غالباً ما يأتي من التخصص. غير أن التخصص لا يتحول إلى مصدر للريح إلا إذا عكس رغبات العميل. ولا شك أن ملحمة Fletcher ضد Tune Twon أعطى أوضح مثال على أهمية اختيار العميل والتركيز على احتياجاته، بشكل يجعل من هذا العميل مصدراً هائلاً للنمو في عالم اقتصاديات اليوم.

وبمجرد أن قرر التركيز على مبيعات الأورج، فإن Bob Fletcher وهو رئيس مجلس إدارة المحلات الموسيقية اتجه لاستكشاف من هم هؤلاء العملاء بالضبط وماذا يحرك رغبتهم في الشراء. ثم قام باستدعاء صديقه الحميم Bob Zadel وهو مسئول تنفيذي بالمعاش كان يعمل في شركة للآلات الموسيقية، وكان يعمل كمستشار صناعي في كاليفورنيا للاستعانة بخبرته. وكان أول ما لاحظته Zadel هو أن معظم المترددين على الحفلات والعروض التي يعزف خلالها على الأورج من كبار السن، ولذلك فقد اقترح على Fletcher ضرورة النظر في جعل كبار السن هم بؤرة الاهتمام.

وبدأت محلات Fletcher للآلات الموسيقية في التحرك أكثر وأكثر نحو عملائها من خلال المقابلات وتكوين رجال المبيعات لمجموعات البؤرة مما أدى إلى اكتشافات مذهلة:

أولاً: أن هؤلاء العملاء لم يكونوا من بين من تجاوزوا سن الخامسة والخمسين ولكنهم كانوا من متوسط عمر يصل إلى سبعين عاماً ويقول Zadel إننا كنا أول من أدرك

الإمكانيات الهائلة الكامنة لدى أرباب المعاشات، إذ أن كبار السن هؤلاء لم يكونوا فقط من ذوى الثروات بصورة تفوق القطاعات الأخرى من السكان ولكن كان لديهم وقت أكثر يمكنهم قضاءه في تعلم مهارات جديدة كما أن أفراد هذه الفئة من العمر يعتبرون القطاع الأكثر نمواً في الولايات المتحدة.

ثانياً : يأتي بعد ذلك اكتشاف آخر وهو أن كبار المسؤولين يناضلون دائماً من أجل إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية بصرف النظر عن أثر ذلك على المبيعات التي عجزت عن مسايرة هذا الاتجاه، وعلى النقيض من ذلك كان كبار السن هؤلاء غير قادرين على قراءة ما هو مكتوب على الأزرار الصغيرة التي يحتويها أحدث طراز من الأورج، كما كانوا يجدون صعوبة في لمس المفاتيح الضيقة بأصابعهم، ولم تكن تهمهم الميزة المتمثلة في إمكانية ضغط ثلاثة مفاتيح في آن واحد لسهولة العزف، وكان كل ما يطلبونه هو استخدام زر واحد، كما كانوا يهتمون بشكل الأورج الذي يجب أن يشكل قطعة جميلة توضع كقطعة أثاث ضمن غرفة الاستقبال، وليس مجرد آلة أو جهاز.

أما آخر الاكتشافات المذهلة فقد تم التوصل إليها من خلال دراسة أجرتها شركة Fletcher على عملائها؛ حيث ذكر Riley أن هذه الفئة من العملاء كبار السن تجاوبوا بشكل ملحوظ لأن المسألة لم تكن بالنسبة لهم مجرد موسيقى، ولكن أيضاً جو الصحبة والصدقة وإمكانية الاستمرار في تحقيق إنجازات وشعورهم بأنهم ما زالوا ذوى قيمة؛ مما جعلنا ندرك أخيراً أننا نجحنا فعلاً في جر النمر من ذيله.

وكرر فعل لهذه الاكتشافات قامت الشركة باستحداث نظام الدروس المجانية لدى الحياة، وجعلته حجر الزاوية في حملتها الجديدة، وعلى الرغم من وجود نظام الدروس المجانية من قبل والذي كانت تمنحه شركة Fletcher لكل مشتر للأورج المنزلي، إلا أنه حدث تغيير كبير في نظام وأهمية هذه الدروس، وعبر عن ذلك Riley بقوله: «أن كبار السن بدءوا في الحضور ليس لمجرد الموسيقى، ولكن للتعرف على أقرانهم من ذوى نفس الاهتمامات والاحتياجات، وترك الكثير من هؤلاء المتقاعدين صداقات وأسراً امتدت علاقاتهم بهم لمدد تزيد على ٤٠ عاماً وأتوا هنا إلى فلوريدا، كما لاحظنا أنه أثناء

الدروس المخصصة للزوجات فإن الأزواج كانوا يحضرون معهم لمقابلة بعضهم البعض وتناول القهوة. وبالتالي فقد بدأنا في تنظيم ندوات العشاء والحفلات الموسيقية وندوات الإفطار. وأردنا بذلك أن يتحول محلنا إلى مركز للنشاط الاجتماعي. وأدركنا أننا لم نعد نعمل فقط في مجال الأدوات الموسيقية، ولكن أيضاً أصبحنا مبتكرين لنمط جديد من الحياة أصبحت الموسيقى تشكل جزءاً منه.»

وظهرت مشكلة أخرى، فمع النمو المضطرد للمبيعات من الأورج المنزلي، بدأت Fletcher تقلق بشأن عمليات التوريد. فالمصانع كانت بطيئة في الإنتاج وكان بعضها قد أخذ تدريجياً في التوقف عن إنتاج الموديلات التي تخطى بإقبال عملاء Fletcher ويستبدلونها بأخرى أكثر تقدماً تكنولوجياً. وبعد لقاءات موسعة بالعملاء وأفراد المبيعات قامت Fletcher بابتكار أول أورج يصمم خصيصاً لكبار السن ماركة Estey والذي تم تصميمه بشكل يعيد إلى الأذهان الأورج البسيط التقليدي، فهو يتميز بأزراره البسيطة سهلة القراءة التي توضح كل نغمة مع التركيز على الموسيقى التقليدية وتجنب الاتجاهات الحديثة. كما تميز هذا الأورج بأنه مصنوع من الخشب وذو سطح منزلق من أعلى وذو شكل جذاب يجعله صالحاً كقطعة أثاث جميلة ضمن غرفة معيشة نظيفة.

وإذا كانت الشركة قد توصلت إلى معرفة ما تريده بالضبط إلا أنها وجدت صعوبة في إيجاد المصنع الذي يقبل إنتاج الأورج الذي صممه لعملائها بدلاً من مجرد وضع اسمها على طراز موجود بالفعل. وقد رفض الصانع اليابانيون قبول عرضها، وأخيراً وجدت Fletcher ضالتها المنشودة في مصنع صغير في إيطاليا قبل أن يتولى التصنيع وفقاً لمتطلبات الشركة. أما بالنسبة لمستوى الإقبال على الأورج ماركة Estey فيكفي أن نقول أن أول شحنة منه كان منتظراً لها أن تنفذ بعد عام واحد غير أنها نفذت تماماً بعد ثلاثة شهور فقط.

إن الرغبة في البقاء قد دفعت المسؤولين في شركة Fletcher للآلات الموسيقية نحو إعادة تصميم نشاط الشركة وفقاً لمتطلبات العملاء المحققين لأكثر قدر من الرخية. وهذه الاستراتيجية المقنعة أدت إلى ارتفاع هائل في القيمة، وقام هؤلاء العملاء

المستهدفون بتغيير كل شئ يخص Fletcher وذلك من حيث المبيعات (بالاهتمام بنمط الحياة)، وبمعرفة إلى من تبيع (كبار السن) وبمعرفة كيف تبيع (عن طريق اتباع دروس مجانية لدى الحياة) وبمعرفة أين تبيع (بالتوسع لاجتذاب المزيد من أرباب المعاشات). إذ إن رغبات العملاء لم تغير ما كانت تفعله Fletcher فحسب، ولكن غيرت هويتها أيضاً. إذ أصبحت Fletcher منذ تغيير بؤرة اهتمامها من كبريات مؤسسات البيع بالتجزئة على مستوى العالم للأورج المنزلي.

وماذا حدث لشركة Tune Town ؟ إن الأمر ليس ساراً لأن منافس شركة Fletcher إستمر في محاولاته لعمل كل شئ وليصبح كل شئ في عالم الأدوات الموسيقية حتى يوليو ١٩٩١ عندما إنهارت مبيعاته إلى درجة دفعت الشركة إلى طلب الحماية من الإفلاس، وبعدها بشهرين جاء دور Fletcher ليشتاهد قيام Tune Town بتصفية أعماله، ولكن في هذه المرة لم تكن التصفية مقتصرة على السلع غير المرخصة ولكن تصفية شركة بكاملها.

لقد حدث شئ هام لشركة Fletcher عند قيامها بإعادة تنظيم جهودها؛ إذ إن التركيز على الأورج بدأ إلى حد ما كمحاولة لخفض التكاليف وللتخلص من سلع غير مرخصة، ولكن شركة Fletcher للأدوات الموسيقية جعلت من هذه المحاولة أسلوباً للبحث عن هويتها. وقد قام كل من John Riley و Bob Fletcher و Bob Zadel بتوجيه أسئلة تتسم بالخطورة والتحدي؛ فقد قاموا بفحص غرضهم والقيمة التي أتاحتها لعملائهم إذ كانت الشركة في حاجة إلى الوصول إلى توجيه واضح واتسمت هذه العملية بالحكمة في الذهاب مباشرة إلى المنبع وهم عملاؤها.

إن نجاح Fletcher يعطى مثالاً لكل شركة قامت بوجه خاص بإجراء عمليات تقليص خلال السنوات الخمس الأخيرة. فإذا كانت الشركة قد بدأت بمحاولة الاستمرار في البقاء أو الاستمرار في المنافسة وذلك عن طريق التخلص مما هو غير مرغوب فيه أو عن طريق خفض الدورة الزمنية أو عن طريق زيادة الإنتاجية، فإن أياً من هذه المحاولات يجب أن يؤدي بشكل أساسي إلى التساؤل عن الغرض الذي تسعى إليه الشركة والقيمة الجديدة التي يمكنها أن تقدمها لعملائها. وإذا لم يتحقق لها ذلك فإنها

تكون قد ضيقت على نفسها فرصة إيجاد ميزة تنافسية مثيرة وجديدة أكثر أهمية من مجرد هيكلة هشة للتكاليف. إذ إنها مبادرة لبداية جديدة من العدم، ومحاولة لإعادة اكتشاف الهوية وما ينبغي على الشركة أن تفعله بالضبط من أجل الوصول إلى ما يعتبر ذا قيمة في نظر العملاء.

٢- التركيز على نطاق واسع حالة Wal Mart ضد Kmart

إذا كنا قد اعتبرنا كل من Tune Town و Fletcher متنافسين شرسين فكيف كان الحال بالنسبة للمنافسة التي حدثت بين كل من Wal Mart و Kmart؟ فكلاهما من متاجر السلسلة وكانا متعاريكين لسنوات طويلة، والآن أخذت Wal Mart في الصعود فهل هذا مجرد حظ أو نتيجة استراتيجية أفضل؟

إن Wal Mart كانت تعرض كل ما يخطر على البال، بدءاً من زيت الحماية من الشمس إلى الملابس الداخلية الحرارية، ولم يمنعها ذلك من الاستمرار في الاهتمام بالاستراتيجية ذات الجوانب المتعددة، وبالتأكيد على القيمة والملاءمة. وبينما كانت شركة Fletcher للأدوات الموسيقية تتجنب قصر مبيعاتها على السلع الأكثر جاذبية من حيث السعر فإن Wal Mart كانت تركز أيضاً على نفس هذا الهدف، إذ إن أكثر ما كان يهم سلسلة Wal Mart هما القيمة والملاءمة. وبالتالي كانت Wal Mart توجه استثماراتها نحو الرغبات الأكثر أهمية لدى العملاء.

لقد كان هدف سلسلة Wal Mart هو معرفة ما الذي يعتبر ذا قيمة للعميل، وذلك بتوفير احتياجاته بكميات كافية على أرصفها والسعي نحو جعل أسعارها منخفضة مع تحقيق التنوع الكبير، وإمكانية قيام العميل بالتسوق بسهولة في جو مبهج، وذلك بفضل قيام Wal Mart للاستثمار في عمليات ذات مستوى عالمي تضمن توفير التوريدات اللازمة والمطلوبة بسهولة، كما صممت برامج للحاسب الآلي توضح مدى توفر كل سلعة بالمخازن بشكل يضمن عدم حدوث عجز في أي سلعة مع ضمان

الاستمرارية في البيع بالسعر الأقل، كما ساعد هذا النظام في تجنب أية أخطاء في التسعير عند محاسبة العميل.

لذلك كانت تنصب استثمارات Wal Mart على العمليات والتقدم التكنولوجي، بينما كانت شركة Kmart تستثمر مبالغ ضخمة في محاولتها لترويج السلع التي تحمل علامتها الخاصة وفي مجالات متنوعة تشمل مكتبات لبيع الكتب ومحلات للأدوات الرياضية ومحلات للأدوات المكتبية وغيرها. ولكن هل كانت تلبي فعلاً احتياجات عملائها؟ إطلاقاً لقد كانت Kmart تفعل ما يجلو لها وما يبدو لها هي معقولاً.

ولأن Kmart كانت مشغولة في بيع الكتب فإنها بالتالي لم تهتم اهتماماً كافياً بمدى فاعلية عملياتها كما هو الحال بالنسبة للشركة المنافسة لها. وإذا كانت Kmart تقوم بتسويق منتجات أخرى ذات سمعة جيدة مثل ملابس Jaclyn Smith إلا أنها لم تكن تجذب العملاء؛ لأنهم كانوا ينتظرون في صفوف لمدد طويلة لدفع قيمة مشترياتهم لعدم سلامة دفع قيمة المشتريات المتبع في الشركة. يضاف إلى ذلك أن السلع التي كانت تعرضها الشركة بسعر منخفض لم تنجح في تشجيع العملاء على الإقبال عليها لعدم جاذبية هذا الخصم وزاد من الآثار السلبية المترتبة على الالتفاف عن متطلبات العميل عدم اهتمام الشركة بتوفير السلع بكميات كافية، مما أدى إلى خلق إنطباع لدى العملاء بأن زيارتهم لفروعها قد تكون مضيعة للوقت لأن السلعة المطلوبة ربما تكون قد نفدت.

وعلى النقيض من ذلك، لاحظ العملاء أن السلع بكافة أنواعها لم تكن تنفذ أبداً لدى Wal Mart مما أدى بالتالي إلى فقدان Kmart لعدد كبير من عملائها.

أخيراً بدأت شركة Kmart في التخلص من الأنشطة غير المرتبطة بها بصورة مباشرة مثل المنتجات المكتبية والأدوات الرياضية والكتب، ولكنها لم تبدأ التغيير الفعلي إلا بعد ثورة حملة الأسهم والاستغناء عن المدير العام Joseph Antionini وكان أمل حملة أسهم شركة Kmart أن تنهض هذه السلسلة من كبوتها بصورة فعالة وبينما كانت Kmart تحاول جاهدة استعادة مكانتها عن طريق معرفة ما يهم العملاء أكثر من غيره نجد أن سلسلة Wal Mart كانت قد بدأت في تنفيذ استراتيجية الإدارة

بالعملاء. مما رفع مبيعاتها التي كانت تقل عن مبيعات Kmart بنسبة ٤٠٪ في عام ١٩٧٨ إلى ما يزيد على ضعف مبيعات Kmart اليوم.

تخيل كيف يمكنك أن تكون عظيماً

يقع على عاتق القيادة اكتشاف الشيء الذي يعتبر الأكثر قيمة في نظر العميل وما ينطبق عليه هذا الوصف من بين المنتجات أو الخدمات التي توفرها شركاتهم. بحيث يمكنهم تقديم أفضل شيء في العالم. ولا شك أن هذه المعرفة يمكنها إحداث ثورة شاملة داخل الشركة. فهي من الممكن أن تكون الحافز الذي يؤدي إلى إحداث التغيير الشامل والنمو.

في الواقع إن هدف «الإدارة بالعملاء» عندما يكون واضحاً ومحددًا ومنقولاً بصورة فعالة إلى كل فرد في الشركة فإنه يؤدي إلى تضافر الجهود والسلطات والتوجيهات المبعثرة وذلك بأن يركز كل فرد على الأشياء التي تعتبر هامة فعلاً بالنسبة للعملاء (وقد تكون مثلاً ثلاثة أشياء فقط) بدلاً من تبديد الجهود في الملايين من الاهتمامات التي تشتت انتباه العاملين، وبذلك يدرك كل موظف ما يجب أن ينصب اهتمامه عليه وما يجب أن يستبعده من محور اهتماماته.

كما أن ذلك يؤدي إلى معرفة العميل بما يمكن أن يحصل عليه بالضبط من شركتك في سهولة ويسر كلما احتاج إلى ذلك. وقد تمكن Peter Viner وهو العضو المنتدب للشبكة العاشرة في تليفزيون سيدني باستراليا أن يضاعف أرباح هذه الشبكة إلى خمسة أضعاف في خلال ثلاثين شهراً فقط وذلك عن طريق استراتيجية جيدة التنظيم تركز الاهتمام على المشاهدين المحققين لأكبر رغبة للشبكة وهم من فئات عمر تتراوح بين العشرين والثلاثين ومن خلال ذلك تمكن Viner من تحويل الشبكة العاشرة من مجرد شبكة مبتدئة من الدرجة الثانية إلى شبكة متألفة وأكثر شباباً تعمل على تثبيت أحدث الاتجاهات لدى المشاهدين. وأدى هذا التركيز وهذه

الاستراتيجية إلى تشجيع المعلنين على التعامل مع هذه الشبكة: لأنه كما يقول Viner : « إذا شعر العملاء أن لديك استراتيجية تعمل على اتباعها وأن هذه الاستراتيجية يجري تنفيذها بصورة جيدة وأنت أصبحت في بؤرة الاهتمام وتحقق شيئاً من الاستقرار لمؤسستك فإنهم سوف يقبلون على التعامل معك بثقة.»

اتبع الخطوات السليمة كي تحصل على الإجابات السليمة

- إن الهدف من الخطوات التي ستجدها في الصفحات التالية هو تمكين شركتك من إعداد الأسئلة السليمة التي تساعدك على اكتشاف المجال الذي تصبح فيه شركتك غير قابلة للهزيمة وهذه الأسئلة التي توضح لك غرضك يجب أن تكون من:
 - تركيز أشعة الليزر النابع من التجانس بين ما يعتبر أكثر قيمة لدى عميلك المستهدف وخلاصة خبرة شركتك.
 - إستراتيجية تركز على البؤرة، وتتطور بشكل دائم بحيث تمكن من التأكيد بصفة مستمرة على ذلك التجانس، بما يمكنك من مواجهة أي تغييرات قد تطرأ على متطلبات العمل.
 - خطة مقسمة إلى مراحل واضحة لتحديد كل مرحلة من مراحل الاستراتيجية، والتنبيه لبدء كل من هذه المراحل.

ويقول John Martin رئيس شركة Taco Bell : « يجب أن تتأكد من أن شركتك تسير في الطريق الصحيح، لأن هذا أهم عمل يمكنك تأديته على الإطلاق فحينما تكون في الطريق الصحيح والرياح وراؤك يمكنك التغلب على كافة أنواع المشاكل فالفهم الواضح الدقيق يمكنك من السيطرة على الأخطاء الصغيرة وعدم تمكينها من التحول إلى عيوب تشل الحركة.»

إن العالم دائماً يعمل على إغراء مؤسسات الأعمال بعمل أشياء لا تستطيع القيام بها على وجه جيد، ففي خلال حقبة الثمانينات رأينا الكثير من الشركات قد فقدت بؤرة اهتمامها وتحولت وكالات الإعلان إلى مستشارين للتسويق واشترت شركات سيارات وكالات لتأجير السيارات وتحولت بنوك وشركات تأمين إلى الاقتار بعمليات التمويل واتجهت شركات كبرى متعددة الجنسيات إلى حيازة منشآت لا صلة لها بأنشطتها الرئيسية.

أما الآن فإن ما يحدث هو عكس ذلك إذ لا يمضى يوم إلا ونجد بعض الشركات تعلن أنها قررت التخلي عن أنشطة معينة لأنها لا ترتبط بنشاطها الرئيسي الذي ترغب في تركيز اهتمامها عليه. ولاشك أن التخلص من قطاعات الأنشطة التي لم يسبق اختيارها بشكل صحيح وأصبحت عبئاً على الشركة يعتبر أمراً جيداً ولكنه غير كافٍ لوضع الشركة على المسار الصحيح للنمو. والشركات التي قلصت حجمها ثم بدأت بعد ذلك في النمو هي تلك التي تعلمت كيف تركز اهتمامها بنفس قوة تركيز أشعة الليزر على إحتياجات العميل.

والشركات التي تتوفر لها الرؤية الواضحة بشأن ما هو أكثر قيمة لدى العميل نجدها تتخذ قراراتها المتعلقة بخفض التكاليف بصورة تختلف تماماً عن شركة أخرى تركز كل اهتماماتها في جعل الأرقام الواردة في موازنتها قصيرة الأجل تبدو في شكل جيد. كما أن مجرد خفض العشوائى للتكلفة لم يعد فعالاً أو مرغوباً فيه؛ لأن اللجوء إلى خفض التكلفة بشكل مطلق دون تمييز يؤدي - رغم سهولة هذا الحل - إلى عدم التمييز بين الجوانب التي يحدث فيها إسراف لا مبرر وتلك التي تحتاج جوانب أخرى إلى المزيد من التمويل الذي لا تجده. لذلك فإن المسئول الذي يقوم بإجراء خفض عام في التكاليف على مستوى الشركة كلها دون تمييز يكشف نفسه، ويؤكد أنه يهمل الجوانب التي يمكن أن تحقق قيمة إضافية لشركته. إن الطريق الوحيد لانتشال شركتك من الخسارة هو التركيز الدقيق على الأشياء المعينة التي تبدو أكثر قيمة في نظر عميلك وتوفير التمويل اللازم لها.

ولاشك أن الرغبة في عمل المزيد من الأشياء الصحيحة لا يعتبر أمراً سهلاً لأن التحدي هنا يكمن في كيفية معرفة ما هي الأشياء الصحيحة التي يجب عملها. ولكي تصل لمجابهة هذا التحدي بشكل سليم عن طريق اكتشاف ما يجب أن تركز عليه أساساً يمكنك إتباع الخطوات الأربع التالية:

الخطوة الأولى

حدد نوعية العميل الذي تريده حقاً: ابدا بالفهم الواضح لفئات عملائك ومن هم الأكثر رغبة بالنسبة لك.

الخطوة الثانية

حدد ما هو الأكثر قيمة لعملائك المستهدفين: تعمق كثيراً فيما يشترونه فعلاً (وذلك بعكس ما تفكر فيه وهو ما تقوم أنت ببيعه).

الخطوة الثالثة

اكتشف بؤرة أشعة الليزر: وهي نقطة الالتقاء بين الأشياء القليلة والحاسمة التي يعطيها عملاؤك من الفئة الأكثر رغبة أكبر قدر من القيمة، والأشياء التي يمكنك تحقيق أفضل أداء. وهذه البؤرة هي التي ستمكنك من وضع إستراتيجيتك المبنية على القيمة.

الخطوة الرابعة

اجعل فكرة البؤرة هي المبدأ المتسلط على مستوى شركتك بكاملها: بمعنى أنه لكي تصبح ناجحاً ومستمراً في هذا النجاح فإن بؤرة أشعة الليزر يجب أن تصبح هي المتسلطة على مستوى الشركة بمعنى أن يسود هذا المبدأ على كافة مستويات الشركة سواء الأعلى أو الأسفل منها وأن تخلق طريقاً واضحاً سليماً يبرز ويحدد بوضوح الخطوات المؤدية إلى تحقيق الأهداف. وعند الوصول إلى هذه المرحلة، اعمل على نشر ذلك بقوة وبشدة وعلى أوسع نطاق ممكن داخل مؤسستك.

الخطوة الأولى

حدد نوعية العميل الذي تريده حقاً

ابدأ بفهم واضح لقاعدة العملاء بكاملها خاصة هؤلاء العملاء الذين يعتبرون الأكثر ربحية، حتى يومنا هذا فإن الكثير من الشركات لاتفهم فعلاً من هم عملاؤها، وقد قمنا مؤخراً في الجلترا بمقابلة Katrine Sporle المسئولة الرئيسية عن المجلس المحلي للمدينتين الصغيرتين Basingstoke و Deane والتي تحاول إدارة هذا المجلس وفقاً لمبدأ الإدارة بالعملاء. وأعلنت أنه حتى الأفراد الذين تلاحقهم المدينة لسداد ضرائب متأخرة يعتبروا أيضاً عملاء.

فهل هذا يبدو معقولاً أو مقبولاً؟ ربما يكون كذلك فعلاً ولكن باعتبار المتهربين من الضرائب عملاء فإن السيدة Sporle ذكرت أنه على الرغم من ملاحقة الحكومة لهؤلاء المواطنين لكنهم مع ذلك مازالوا هم القضاة الذين يحكمون على مستوى أداء المسئولين. لذلك فهي تتوقع أن يقوم المسئولون عن الضرائب بمعاملة غير المسددين معاملة كريمة. لذلك جاء ردها عن السؤال من هم عملاؤك بوضوح تام: إذ ذكرت أن العملاء يشملون جميع المواطنين الذين يتعامل معهم موظفو المجلس المحلي. أسأل نفسك: من هم العملاء الذين يحققون أكبر ربحية بالنسبة لنا؟

إن متاجر Fletcher للآلات الموسيقية قد أحدثت ثورة في توجهاتها وفي ربحيتها بالتركيز على أولئك الذين يحب خدمتهم بصورة أفضل من غيرهم. ثم استبعاد كافة الأنشطة الأخرى. ولقد أوضح المسئولون اختيارهم هذا بملصقات على الحائط لمواطنين كبار السن أصحاب وسعدهاء يقومون بالعزف على الأورج. إذ أنهم قد توصلوا إلى تحديد هوية عملائهم وأصبح هذا الأمر مؤكداً سواء للعاملين لديهم أو لدى العملاء أنفسهم.

وعلى العكس من ذلك فقد اعتقد منافسهم Tune Town أن العميل هو أى شخص يقوم بالعزف على أى نوع من الآلات الموسيقية وكلف سوء الفهم هذا الشركة حياتها وبقائها.

إن الأسلوب السليم للتوجه المبني على الرؤية هو اختيار مجموعة أو مجموعات العملاء الذين ترغب في خدمتهم ثم تقرر تلبية احتياجات هؤلاء العملاء بطريقة سليمة وميسرة بشكل يجعلهم يضطرون إلى التعامل معك. لذلك ابدا بسؤال نفسك من هم العملاء الذين يحققون لك أكبر قدر من الرؤية؟ وهذا هو المفتاح إلى أولئك الذين يمكنك خدمتهم أفضل خدمة.



PMEC

حالات عملية

التباهي والإدراك

إن Black & Decker تمثل علامة تجارية مشهورة لدى الأسر. ولكن الأمر المدهش وقع عندما وجدت الشركة نفسها تتعامل مع عملاء لا يحققون لها الرخية المناسبة. وكان العملاء الذين يمكنهم تحقيق أكبر قدر من الرخية للشركة وهم التجار والمقاولون الصناعيون على استعداد لدفع ضعف أو ثلاثة أضعاف ما قد يدفعه مالك عقار لشراء مثقاب لكن هؤلاء العملاء لم يكونوا على استعداد لدفع مبالغ كبيرة لشراء سلع يعتبرونها صورة أخرى من المنتجات التي يمكن أن يصنعها العميل بنفسه.

إذ إن الحرفيين يتباهون دائماً بنوعية أدواتهم ويرون أن الآلة التي تنتج لممارسات الهواة تعتبر ذات جودة منخفضة. وبعد حقبة من الخسائر لضياح عقود مقاولات على شركة Makita التي تعتبر من أحسن صناع الأدوات المستخدمة في الصناعة قررت الشركة المغامرة مرة أخرى في التعرف على عملائها الأكثر رخية. لذلك قامت الشركة بعرض بعض الأدوات ذات الجودة العالية التي تنتجها Black & Decker ضمن إنتاجها من الأدوات التي تعمل بالكهرباء وتستخدم في الصناعة وقامت بعرضها تحت ستار علامة تجارية أخرى وهي De Walt وتمثل هذه العلامة شركة قديمة توقفت عن الإنتاج لكنها معروفة لدى قدامى الحرفيين الذين يحترمون جودتها العالية وكانت Black & Decker قد قامت بشراء هذه الشركة منذ عدة عقود سابقة.

وكانت الاختلافات الرئيسية بين الأدوات الممتازة التي تنتجها Black & Decker والأدوات التي تحمل علامة De Walt تتمثل في الاسم واللون (فاللون المميز لشركة Black & Decker هو اللون الأصفر المميز للقبعات التي يرتديها عمال التشييد) والسعر (فأسعار أدوات De Walt تزيد بنسبة ١٠٪ عن مثيلاتها من إنتاج Black & Decker) وأيضاً المكان الذي تباع فيه كل منهما.

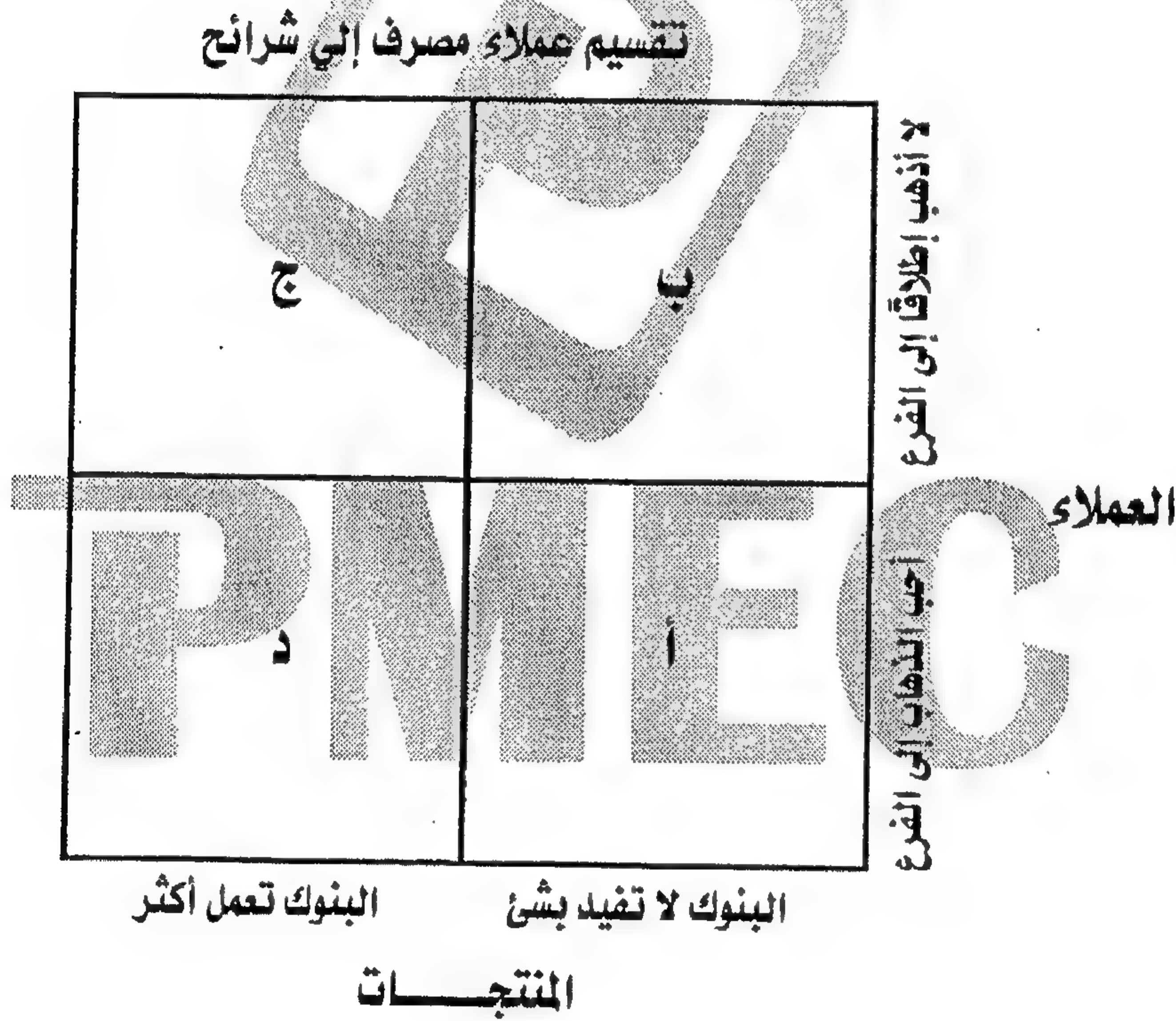
وقد ذكر Joseph Gallie وهو رئيس قطاع الأدوات التي تعمل بالكهرباء والتابع لـ Black & Decker بأمريكا الشمالية إذ أوضح أن السعر يعبر عن الجودة. فإذا كان هدفك هو الهواة فسوف تخسر الحرفيين ولكن الأمر الغريب هو أن الحقيقة كانت تكمن فيما هو عكس ذلك إذ اكتشفت De Walt أن نصف إجمالي مبيعاتها يشتريه الهواة الذين هم أيضاً مثلهم مثل الحرفيين يربطون بين السعر والجودة. وعندما وجهت De Walt اهتمامها إلى عملائها الأكثر ربحية تفوقت مبيعاتها على مبيعات الشركة الأم بنسبة ١٠٠٪ (٣٠٠ مليون دولار مبيعات مقابل ١٥٠ مليون دولار فقط) وذلك بعد مضي عامين من إعادة عرض منتجاتها في السوق. وإذا كانت Black & Decker مستمرة في نجاحها إلا أن عليها الاستمرار مستقبلاً في حسم المواجهة بين احتياجات الحرفيين واحتياجات الهواة الحقيقيين.

إن تقسيم العملاء إلى مجموعات يعنى وضع العملاء المتشابهين داخل مجموعة واحدة معينة، وأية شركة يمكنها أن تقدم كل شئ لكل الناس ولكن الشركة يمكنها تحقيق نجاح باهر إذا اقتصر تعاملها على مجموعة أو أكثر من المجموعات الهامة بشكل حاسم. ويمكن إجراء هذا التقسيم بطرق عديدة إما جغرافياً أو حسب السن أو حسب الصناعة أو حسب عدد مرات الشراء أو غير ذلك. وعلى الرغم من أننا لا ننصح بتجاهل هذه الطرق إلا أنها تتسم بكونها أسهل الأساليب. أما الطريقة التي تركز على «الإدارة بالعملاء» فإن التقسيم هنا يتمثل في التمييز بين الأفراد طبقاً لاحتياجاتهم المختلفة وطبقاً للمنتجات أو الخدمات التي يقبلون عليها.

ويوضح الشكل توزيعاً كلاسيكياً لعملاء بنك، فعلى المحور الرأسى تجد العملاء موزعين حسب رغبتهم أو عدم رغبتهم في الحضور إلى الفرع، وعلى المحور الأفقى وزع العملاء وفقاً لمدى احتياجهم إلى التعامل مع البنك.

ثم تظهر لنا بوضوح احتياجات العملاء. فالعملاء من الفئة (أ) يعتبرون الأصعب جداً في ملاحقتهم حتى ولو كانوا أثرياء. أما العملاء من الفئة (ب) فهم الأقل مالاً ولكنهم الأكثر تكلفة عند خدمتهم والأكثر مضيعة للوقت. أما العملاء

من الفئة (ج) فهم في حاجة إلى بنك، ولكنهم يحتاجون إلى المزيد من الخدمة. أما العملاء من الفئة (د) فهم على استعداد لشراء أى شئ تعرضه عليهم إذا ما عرفت كيف تقوم بخدمتهم. فهذا النوع من العملاء يقارن دائماً بين الحالة التي يقوم فيها بوضع مبلغ كبير لكن في بنك يقع في مكان بعيداً جداً بالنسبة له وبين إيداع مبلغ صغير في بنك قريب له وفي متناول يده إذا احتاج لسحب أية مبالغ مهما كانت ضئيلة، إن احتياجات العملاء وتفضيلاتهم تختلف قطعاً، وبالتالي لابد وأن تختلف استراتيجية التعامل في كل حالة.



لذلك فإن التقسيم على حسب الاحتياجات يتم التوصل إليه بالسؤال الخامس التالي: كيف يمكنك تنظيم عملياتك لمواجهة احتياجات عملائك؟ وتتيح لك الإجابة على هذا السؤال فرصة تحديد احتياجات العميل حتى ولو كان العميل نفسه لا يعرفها. وكمثال على الفهم العميق للعملاء فقد اتضح لشركة U-Haul's التي تقوم بتأجير الشاحنات أن أشد منافس لها ليس هو شركة Ryder ولكنه كان منافساً آخر يستحوذ على ٥٠٪ من العملاء المتوقعين وهذا المنافس الآخر وفقاً لما ذكره المدير العام للشركة Joe Shoen هم أولئك الذين يمتلكون فعلاً شاحنات وعلى استعداد لإعارتها إلى أشقائهم. أو أولئك الذين يفضلون تكديس أثاثهم في مؤخرة سيارات الشحن الصغيرة التي يمتلكونها بدلاً من اللجوء إلى التأجير. لذلك أصبح تركيز الشركة على حث هؤلاء وإقناعهم بالتعامل معها بدلاً من استعارة سيارات الأشقاء أو استخدام سياراتهم الخاصة.

الخطوة الثانية

حدد ما هو الأكثر قيمة لدى عميلك المستهدف

تفهم ما يشترونه فعلاً وليس ما تبيعه أنت

إن محاولة فهم الشيء الأكثر قيمة لدى عملائك الذين يحققون أكبر ربحية لك ربما يكون بحثاً مضنياً عن الهوية التي تربط بشكل وثيق بين نظرة العملاء لك كمؤسسة ونظرة العملاء لما تقوم به من عمل على وجه التحديد.

وقد تمكن المسؤولون في شركة الطيران Southwest Air Lines من اكتشاف أن أخطر منافسيهم هم شركات الأتوبيسات والسيارات الصغيرة وليس شركات الطيران الأخرى كما كانوا يعتقدون فقد توصلوا إلى ذلك من خلال الفهم العميق لكيفية اتخاذ العملاء قرارهم عندما يرغبون في السفر. إذ استحدثت شركة Southwest نظام الرحلات قصيرة المسافة مما جعلها تبدو كشركة نقل بالأتوبيسات أكثر من شكلها

التقليدي كشركة طيران. ومثلها مثل أية شركة أتوبيسات عادية لم تعد شركة الطيران تقوم في هذه الرحلات بتحديد رقم المقعد واتباع إجراءات صارمة كتلك المتبعة في شركات الطيران. بل أنها خفضت أسعار تذاكرها، وجعلت موظفيها يتعاملون مع العملاء بشكل مريح يختلف عن الرسميات المتبعة في شركات الطيران. وركزت شركة الطيران على جذب العملاء عن طريق التأكيد على الراحة والبهجة عند السفر بطائراتها. وأصبح طاقم الخدمة داخل طائراتها في رحلاتها القصيرة هذه لا يتقيدون بالأنظمة الصارمة المعمول بها عادة في شركات الطيران (ولو أن قادة ومساعدى قادة طائراتها ظلوا ملتزمين بهذه الصرامة خاصة أثناء خلق الطائرات).

وقد اتضح أن مغامرة Southwest بتوفيرها رحلات مبهجة ورخيصة ويعتمد عليها بتوقيتاتها المناسبة جعلت هذه الشركة تقفز من شركة إقليمية صغيرة بدأت عام ١٩٧١ بثلاث طائرات فقط إلى شركة من كبريات شركات الطيران تمتلك ١٤٤ طائرة تخدم ٣٤ مدينة تقع بين كاليفورنيا وميريلاند. وعلى الرغم مما لحق بصناعة الطيران بصفة عامة خلال الأربع سنوات الأولى من حقبة التسعينيات حيث وصل إجمالي خسائرها لحوالى ١٠ بلايين دولار أمريكى كانت شركة Southwest هى شركة الطيران الوحيدة التى حققت ربحاً خلال هذه الفترة بلغ صافى ربحها ٣٣٥ مليون دولار. مفاجآت لا تخطر على البال

اكتشفت شركة Prism وهى إحدى الشركات التابعة لمجموعة Johnson Wax من خلال عملائها أنه يمكنها أن تتحول إلى شركة تأمين بدلاً من ممارسة نشاطها الفعلى فى القضاء على الحشرات. فهل هذا يبدو معقولاً؟ نعم إذ اكتشفت أن الاهتمام الرئيسى لعملائها من أصحاب المطاعم والفنادق ليس الحشرات فى حد ذاتها، لأن هذه الكائنات الزاحفة لا تعتبر مصدر خوفهم الرئيسى، ولكن مصدر الخوف الأساسى لهؤلاء هو فقدان الدخل. إذ إن الحشرات والقوارض قد تخيف العملاء وتجعلهم يهربون كما قد تؤدى إلى إغلاق المنشأة لعدم توافر الاشتراطات الصحية.

وبعد أن تفهمت Prism هذه الحقيقة اتجهت إلى إنشاء وحدة ضمان غريبة من نوعها لأنها قامت بالفعل بإصدار بوليصة تأمين. فقد قدمت ضماناً لعملائها

باختفاء الحشرات تماماً خلال فترة محددة. فإذا ما حدث أن ظهرت حشرات لدى العميل بالرغم من قيامه بتنظيف المكان بالعناية اللازمة فتقوم Prism في هذه الحالة ليس فقط بإعادة القسط الشهري الذي دفعه العميل مقابل خدماتها خلال تلك الفترة. ولكن أيضاً تقوم بسداد الفواتير وكافة الأعباء الأخرى المتعلقة بإقامة ووجبات الضيوف موضع الشكوى مع تقديم اعتذارها لهؤلاء الضيوف. وإذا أغلق مكان لعدم توافر الاشتراطات الصحية تقوم بتعويض العميل عن قيمة الغرامة التي دفعها. كما تقوم بمساندته في إجراءات التقاضي مع السلطات. أي بمعنى آخر أصبحت تقدم بوليصة تأمين.

كوداك : ابدأ بالهدف ثم تصرف بعد ذلك

إن الأفكار الجديدة تصبح ناجحة إذا ما جاءت من العميل نفسه. لذلك في سبيل اكتشاف ما يعتبر الأعلى قيمة لدى العميل عليك توجيه السؤالين التاليين:

- ماذا تبيع فعلاً؟
- ماذا يشتري عميلك فعلاً؟

ثم عليك التعمق إلى أقصى درجة ممكنة؛ لأنه اتضح على سبيل المثال أن الأفراد لا يشترون السيارة لمجرد النقل فقط ولكن كتعبير عن مظهرهم ومكانتهم الاجتماعية. وفي هونج كونج يعتبر الكلب ليس مجرد حيوان أليف ولكنه يعبر أيضاً عن المكانة الاجتماعية التي يتمتع بها صاحبه. فأنت عندما تسير في شوارع هونج كونج ومعك كلبك فإن هذا الكلب في الواقع يفصح عن شخصيتك؛ لأنه كلما ارتفع ثمن الكلب الذي يملكك دل ذلك على ارتفاع مكانتك الاجتماعية.

وفي البداية كانت السياسة المتبعة في شركة كوداك تهدف إلى عرض الإنتاج أولاً في السوق ثم البحث عن العميل بعد ذلك. وربما قد تنجح هذه السياسة في جذب

انتباه العملاء. لكنها من ناحية أخرى تؤدي إلى سيل من المنتجات والخدمات التي تلهث وراء العملاء وربما لا تنجح في تحقيق هدفها.

أما الآن فقد بدأت كوداك - من واقع خبرتها السابقة - في تطوير أساليبها التكنولوجية وابتكار منتجات كاستجابة للاحتياجات الفعلية للعميل وليس لجذب العميل بعد ذلك. فعلى سبيل المثال إكتشفت وحدة تصورات العملاء التابعة لها أن عملاءها ينقسمون إلى ثلاث مراحل عمر موزعين بين الشباب ثم الآباء والأمهات ثم من تجاوزوا الخمسين. لذلك قامت بتطوير وتسويق منتجاتها وفقاً لتلك الفئات.

فبالنسبة للشباب وصغار السن تعمل كوداك على تشجيع الأطفال على التقاط الصور بالتركيز على حاجتهم إلى البساطة وتحقيق النجاح. لذلك ابتكرت الشركة طراز Photo Fx Packs للأطفال من سن ثمان إلى أربعة عشر عاماً، والذي يحتوي على كاميرا سهلة الاستعمال ٣٥ مم مع بطاريات وألوم ورافق ذلك أن نظمت برامج للمدارس، حيث قامت كوداك بإعداد برنامج أطلقت عليه اسم إدخال الكاميرا ضمن المناهج ثم قامت بزيارة المدارس حيث وزعت كاميرا للاستعمال الشخصي على التلاميذ، بينما أهدت كل مدرس كاميرا من طراز Kodak Star وبعد ذلك تدعو الفصل بكامله للقيام بجولة داخل معامل طبع وغميض الصور.

واكتشف الشركة أيضاً أن أولياء الأمور الذين لديهم أبناء من سن ١٨ سنة فأقل تزداد احتياجاتهم للتصوير بنسبة ٣٠٪ عن متوسط احتياجات الأسر الأخرى، كما لاحظت أنهم يهتمون بمسائل السرعة والملاءمة والجودة وإن كانوا مصورين غير محترفين. لأنهم يهتمون بالذكريات أكثر من فهمهم للفن. وهذا الاكتشاف يفسر النجاح الهائل الذي حققته كوداك من وراء طرح الكاميرا ذات الاستعمال الشخصي في الأسواق والتي توفر سهولة الاستخدام ومن جهة أخرى لم يعد هناك أي قلق نتيجة فساد البطاريات أو نسيان وضع الفيلم كما أن الصور تأتي جميلة إلى درجة أثارت إعجاب العملاء.

أما بالنسبة لمن تجاوزوا الخمسين فإن كوداك عند تعاملها مع هذه الفئة ركزت على معرفتهم السابقة بالعلامات التجارية، حيث إن هذه الفئة من العملاء تتمتع

بمزايا وفرة الوقت والدخل الكبير ذي المرونة في إنفاقه. مع ولائهم الشديد للعلامات التجارية التي سبق لهم التعامل معها.

لذلك قامت كوداك بتنظيم برنامج خاص لأصحاب المعاشات أطلق عليه اسم Kodak Ambassador حيث يتم دعوة أولئك الذين لديهم سابق خبرة للتسويق وأيضاً الذين يرغبون في التعلم. وكانت من أنجح الجوانب في هذا البرنامج هو الرحلة النهرية التي نظمتها بالتعاون مع Holland Cruise Line حيث يتم خلال الرحلة تنظيم ندوات عن التقاط الصور.

الخطوة الثالثة

إكتشف بؤرة أشعة الليزر

ابن مستقبلك عند النقطة التي تتقابل فيها الأشياء القليلة الهامة التي يعطيها عملاؤك القيمة الأكبر والتي يمكنك أداؤها بأفضل صورة.

أصبح الآن لديك صورة واضحة عن القاعدة الكاملة لعملائك. وأصبحت الآن تعرف أي العملاء أكثر رغبة لك لكي يصبحوا موضع هدفك. وأصبحت تعرف أيضاً الأشياء التي تعتبر أكثر قيمة بالنسبة لهم. وأصبحت الآن مستعداً لتحقيق الأفضل بوضع خبرتك ضمن هذه الخلطة.

إطار البؤرة

إن إطار البؤرة يساعدك في تحديد ما الذي يجب أن يستحوذ علي اهتماماتك وما الذي يمكنك نسيانه وعلى شبكة شبيهة بتلك الواردة في ذلك الشكل التالي ضع على المحور الأفقي ما يعتبر الأكثر قيمة لدى كل فئة رغبة (كيفية معرفة ما هو الأكثر قيمة لدى عملائك). بعد ذلك حدد إمكانياتك الرئيسية على المحور الرأسي. وإذا لم

تتمكن من تحديد هذه الإمكانيات بشكل فوري حاول الإجابة على السؤال التالي: ما الذي يمكن أن تفعله بشكل يجعل الشركات الأخرى تحاول تقليدك؟ وهذه المصفوفة تكشف نقطة الالتقاء بين قيم العميل وخبرات شركتك وكل مربع منها يحتاج لاستراتيجيات مختلفة.

إطار البؤرة		ما تؤديه بشكل جيد
مربع ٢	مربع ٢	
أذهب ها هي فرصتك ! انقل كل ما بإمكانك لدعم ميزتك التنافسية هنا	قف أو إبحث عن شريحة مجديدة من العملاء الذين يقدرُون إمكانياتك	ما لا تؤديه بشكل جيد
مربع ٣	مربع ١	
الجا إلى المشاركة المشاركة / الموارد الخارجية التحالف مع الغير أو حاول بناء قدراتك داخليا رغم المخاطر الكبيرة	قف	شريحة عملاء لا تحقق قيمة
شريحة عملاء تحقق قيمة		

المربع ١ :قيمة ضعيفة من جانب العميل تقابلها إمكانيات ضعيفة.

الإجراء :قف. إذا لم تكن تضيف قيمة إذن توقف.

إذا كانت ذات قيمة بالنسبة للعميل افعها

بعض الشركات يتسم أداؤها بالسوء مما يجعل العميل يعزف عنها تماماً. لذلك يعتبر هذا النوع من الشركات مصدراً للتبذير واستنزاف موارد ثمينة. وسوف نأخذ كمثال حالة Greyhound التي انتهت نهاية محزنة والتي كان قد أطلق عليها اسم Trips. فقد قامت الأوساط المالية بإغداق الثناء على Greyhound عندما أعلنت أنها ستشرع في تنفيذ برنامج Trips وهو عبارة عن نظام يدار بالحاسب الآلي يهدف إلى نقل كبرى شركات الأتوبيسات في أمريكا إلى القرن العشرين. وكان لما اتخذته Greyhound من إجراءات تمثلت في تقليص الحجم والاستغناء عن الموظفين وتعديل المسارات وأساطيل السيارات أثر شديد على مستوى خدمة العملاء. ولكنها كانت تبشر أن برنامجها سوف يقوم بإصلاح كل شيء لأنه أكد أن الحاسب الآلي سوف يتولى إعداد جداول مواعيد دقيقة وجيدة ونظام دقيق للحجز ينقل رحلات الأتوبيس إلى مصاف السفر بالطائرات.

وكان من نتائج التفاؤل الذي ساد بين أوساط المستثمرين أن تمكنت Greyhound من رفع أسهمها إلى الضعف تقريباً خلال ستة شهور فقط من إعلانها برنامج Trips ولكن بعد أن بدأ تنفيذ البرنامج عادت الأسهم إلى الهبوط مرة أخرى بعد سماع الأنباء عن هبوط عدد الركاب بنسبة ١٢٪ خلال شهر واحد.

وبصراحة فقد بدا أن هناك عيباً ما. كما اتضح أن Greyhound بدورها لم تطبق بكفاءة النظام المبرمج على الحاسب الآلي. فقد اتضح أن هناك بعض المحطات لم تدرج في قاعدة البيانات. كما أن عملية التسجيل الواحدة تأخذ حوالي ٤٥ ثانية لتسجيلها وفقاً لهذا النظام. أما عملية طبع التذاكر فقد تستغرق ٥ دقائق. لذلك كان الوكلاء يفضلون كتابة التذكرة باليد بدلاً من طبعها توفيراً للوقت والتكاليف.

وواجه الركاب أيضاً مصاعب عديدة: إذ أدت العيوب في البرمجة إلى توجيههم نحو نهايات خطوط مخالفة لتلك التي كانوا يقصدونها، وكانوا ينتظرون في صفوف طويلة حتى يتمكن الموظفون الذين لم يتدربوا تدريباً جيداً من اكتشاف كيفية التصرف مع المشاكل التي يواجهونها. واستغلت الشركات المنافسة أزمة الانتظار الطويل هذه بأن أرسلت إلى ميناء نيويورك أتوبيسات إضافية للتخفيف من هذه الصفوف. وازدادت أكوام حقائب الركاب التي لم يمكن التعرف على أصحابها عند نهايات الخطوط في كافة أرجاء البلاد مما أدى إلى محاصرة العملاء بهذه الأكوام.

واتضح أن Greyhound لم تقم بعمل شيء غير مفيد بالنسبة لبرنامج Trips وهو تطبيق نظام الحاسب الآلي. ولكن اتضح أيضاً أن عملاءها لم يكونوا أصلاً في حاجة إلى نظام الحجز المبرمج على الحاسب الآلي. فقد كان عملاء هذه الشركة من الفئة التي تحقق مستوى دخل سنوي متوسطه ١٧ ألف دولار ولذلك لم يكن الكثير منهم يمتلكون بطاقات ائتمان تمكنهم من الحجز مقدماً حتى ولو رغبوا في ذلك. فهم كانوا معتادين على نظام بسيط وفي الحالات النادرة التي يكون فيها الأتوبيس متلئاً عن آخره كان الركاب يقبلون انتظار الأتوبيس التالي. وكانوا يعتبرون ذلك أمراً طبيعياً. لذلك كان هذا النظام الذي لا يتسم بسرعة إصدار التذاكر رغم انخفاض مزاياه الفنية لا يعتبر ملائماً تماماً بالنسبة لعملاء Greyhound وبالإضافة لعيوبه التي ذكرناها يظهر واضحاً عدم حاجة عملاء Greyhound لذلك البرنامج أصلاً.

والتحديد الناجح للبؤرة يقتضي الانتقال من المربع الأول وهو الخاص بضعف قيمة احتياجات العميل التي يقابلها ضعف القدرات. وقد مرت شركة كوداك بتجربة جعلتها تفهم ذلك جيداً: إذ كانت كوداك تحقق دخلاً جيداً من مبيعاتها من الأفلام التي توضع داخل علبتها الصغيرة المميزة ذات اللون الأصفر. ولكن رغبتها في الاندفاع إلى مجالات أخرى أبعدت كوداك عن التركيز على أكبر مصدر ربح لها. فقد دخلت مجال المعدات الطبية مما أدى إلى استئثار منافسين آخرين مثل قوجي فيلم وغيرها بجزء من نصيب كوداك في الأسواق خلال حقبة الثمانينات بشكل أدى إلى هبوط

نصيبها من ٨٠٪ إلى ٧٠٪ خلال خمس سنوات (ولذا قامت كوداك ببيع مصنعها الذي كان ينتج أجهزة التشخيص الطبية إلى Johnson & Johnson).

لذلك عندما بدأ George Fisher في دراسة الوضع في شركة كوداك كان من أول الإجراءات التي اتخذها وضع استراتيجية تكاد تركز فقط على ما لجحت كوداك في أدائه، وعلى ما يعتبره عملاؤها الأكثر قيمة. ولذلك قام Fisher على الفور بالتخلص من قطاعات المنتجات الطبية والتي كانت تشكل نسبة ٢٣٪ من إجمالي مبيعات كوداك خلال عام ١٩٩٣ وكانت النتيجة أن خرجت كوداك من المربع الأول.

المربع الثاني: قيمة ضعيفة من العميل تقابلها إمكانيات قوية.

الإجراء: قف أو إبحث عن شريحة جديدة من العملاء

مالا يستحق عمله لا يستحق أى أداء جيد

إذا كنت تعمل شيئاً غير مرغوب فيه من جانب عملائك فيجب التوقف عن عمله أو البحث عن شريحة من العملاء تقدر قيمة هذا الأداء. وعلى سبيل المثال فإن شركة Smith Corona كانت تنتج آلات كاتبة جيدة. ولكن الحاسب الآلي جعل الآلات الكاتبة من الأشياء التي عفا عليها الزمن. ولذلك لم يكن من المستغرب أن تطلب هذه الشركة في منتصف عام ١٩٩٥ حمايتها من الإفلاس. والآن تسعى هذه الشركة إلى الخروج من هذا الوضع بالتركيز على مجالات أخرى من واقع خبرتها مثل معرفتها السابقة في مجال معدات المكاتب الصغيرة.

وعلى العكس فرمما تثبت بعض الأساليب القديمة فاعليتها وتجد من يفضلها ويقبل عليها. فعلى سبيل المثال اكتشفت إحدى الشركات المالية في بوسطن وهي Citizens Financial Group أن هناك استراتيجية مؤكدة لاستعادة عملائها الذين يفضلون التعامل بالطريقة التقليدية القديمة بدلاً من الأساليب الآلية العصرية. وأصبح من أهم مهارات هذه المؤسسة المالية أداء خدمات مصرفية بدرجة ممتازة وفقاً للأساليب

القديمة: أى التعامل وجهاً لوجه مع الجمهور. إذ قام المسئول التنفيذى الأول Larry Fish لهذه الشركة بالبحث عن الشرائح التى ما زالت ترغب فى التعامل وفقاً للأسلوب القديم أى بالحضور شخصياً إلى الفرع الخاص بها بدلاً من اللجوء إلى الأساليب الآلية العصرية. ووجد فعلاً ضالته فى الأفراد الذين لا يلجأون إلى خدمات مستشارى الاستثمارات الشخصية، ويرغبون فى التعامل مع بنك واحد يلبي كافة احتياجاتهم للخدمات المصرفية.

وقد اكتشف Fish أن فروع مؤسسته التى أصبحت متخصصة فى التعامل مع الجمهور وجهاً لوجه قد زاد الإقبال على خدماتها، وارتفعت أصول مؤسسة Citizens خلال السنوات الثلاث الأخيرة إلى ١٠,٣ بلايين دولار أمريكي. ويتضح بذلك أن استهداف الشريحة المرغوبة التى تقدر القوة الأساسية الكامنة لدى مؤسسة Citizens فى مهارة التعامل مع جمهور يفضل الأساليب القديمة على الرغم من الاتجاهات العصرية السائدة فى القطاع المصرفي، إن هذا الاستهداف بما يمثله من تحديد ناجح للبوابة قد نجح فى نقل مؤسسة Fish نقلة تمت تحقيقها الكثير من مثيلاتها.

المربع الثالث: قيمة قوية من جانب العميل تقابلها إمكانيات ضعيفة

الإجراء: اعمل مع شركاء أو ابن القدرات داخليا.

نحن نسند الأعمال التى لانجيدها إلى مصادر خارجية

لأن ذلك يجعلنا نركز على التجديد.

أدى تزايد تركيز الشركات أكثر وأكثر للوصول إلى أعلى مرتبة بين المؤسسات المماثلة لها فيما يتعلق بخدمة وتلبية احتياجات العملاء إلى سعيها للتعامل مع شركاء آخرين تتوافر لديهم القدرات التى تنقصها. فقد أصبحت هذه الشركات على استعداد للذهاب إلى أى مكان قد يساعدها على جعل منتجاتها وخدماتها تزداد

قيمة في نظر عملائها. وفي سبيل ذلك أصبحت على استعداد لمشاركة العملاء أو الدخول في تحالفات مع منشآت منافسة أو الاعتماد الكامل على جهات خارجية للقيام بوظائف وأنشطة كانت تقوم بها إدارات داخل هذه الشركات. غير أن المشكلة تكمن في المخاطر التي تواجه عملية المفاضلة بين توفير هذه الخدمات داخل الشركة بمعرفتها أو اللجوء إلى شرائها أو الحصول عليها من الخارج. وفي مثل تلك المفاضلة يكون البديل الأفضل هو المشاركة مع الآخرين الذين يمكنهم مساعدتك في تلبية رغبة عميلك بطريقة ممتازة.

والصورة الأكثر تطرفاً لهذا النوع من المشاركة هو الاعتماد على المصادر الخارجية. وأصبحنا الآن نشاهد صوراً متنوعة من الاعتماد على المصادر الخارجية لأداء وظائف المحاسبة والتصنيع وإدارة المعلومات وتدبير العمالة المطلوبة والتسويق. وفي الولايات المتحدة أصبح كل ثلاث من بين كل عشر مؤسسات صناعية تعتمد على مصادر خارجية في تنفيذ ٥٠٪ من أنشطتها التصنيعية.

كما أجرت مؤسسة Coopers & Lybrand دراسة اتضح منها أن الشركات التي تعتمد على مصادر خارجية تحقق زيادة في دخلها بنسبة ٢٢٪ كما تحقق زيادة في مبيعاتها بنسبة ٢٥٪ وذلك بالمقارنة بمثيلاتها التي لا تلجأ إلى المصادر الخارجية. ويرجع السبب الأول وراء اللجوء إلى المصادر الخارجية إلى توفير الحرية للشركة بالشكل الذي يمكنها من التركيز على ما هو أفضل لها وترك العمل المضيق للوقت كما أطلقت عليه Susan Cramm وهو العمل الذي لا يعتبر رئيسياً بالنسبة لأنشطة الشركة ويمكن للغير أن يؤديه بصورة أفضل كثيراً.

الأسباب العشرة التي جعلت الشركات تلجأ حالياً إلى المصادر الخارجية:

١. تحسين مقدرة الشركة على التركيز على البؤرة.
٢. الاستعانة بخبرات ومهارات على أرقى مستوى عالمي.
٣. الإسراع بتحقيق مزايا إعادة الهندسة.

٤. المشاركة في المخاطر.
 ٥. تحرير الموارد غير الرأس مالية.
 ٦. العمل على توفير الأموال الرأس مالية.
 ٧. خفض تكاليف التشغيل.
 ٨. السعى وراء تدفقات نقدية.
 ٩. الحصول على موارد غير متاحة داخلياً.
 ١٠. التخلص من وظائف من الصعب إدارتها.
- ويرى معهد المصادر الخارجية أن

اللجوء إلى المصادر الخارجية ليس سوى عملية إعادة تعريف أساسية للمؤسسة .. ويعتبر موضوع اختيار النشاط الذي ترغب المؤسسة في إسناده إلى جهة خارجية ونوعيات العلاقات الخارجية التي تعتبر أكثر ملاءمة لتحقيق أغراض الشركة، في غاية الأهمية؛ لكي تتمكن الشركة من تحقيق هدفها النهائي وهو إعطاء العميل فرصة الحصول على أكبر قيمة منها وتمكين الشركة نفسها من تحقيق أكبر إنتاج ممكن؛ ولذلك فإن اختيار الموارد الخارجية يقع ضمن اختصاص الإدارة المركزية للشركة.

غير أن عملية الاعتماد على الموارد الخارجية يمكن أن تؤدي إلى أوضاع غير طبيعية في السوق مثل حالة شركة Nike التي تعتبر من كبريات شركات صناعة الأحذية، كما أنها تتمتع بمستوى عالمي فيما يتعلق بتصميم وتسويق منتجاتها، أما إنتاج الأحذية نفسها فقد تركته بالكامل لمصادر خارجية. وقد ساعد ذلك شركة Nike على التفرغ للتركيز على ما هو أفضل لها، ولكن نتيجة النجاح الذي حققته شركة Nike يعد وضعاً غير طبيعي وغير مرشح للاستمرار طويلاً.

تطوير مصدر داخلي بالاستعانة بخبير مقيم

يعتبر ما أقدمت عليه شركة Dupont من استعانتها بمصدر خارجي من أوضح الأمثلة على كيفية الاستفادة من المصادر الخارجية حيث قامت هذه الشركة بإسناد جميع أنشطة التدريب والتنمية الخاصة بها على مستوى العالم أجمع إلى مؤسسة Forum بمعنى أن أصبحت Forum تقوم بجميع وظائف إدارة التدريب للشركة.

لماذا حدث ذلك؟ إن الشركة رأت أنه على الرغم من أدائها الممتاز لكثير من المجالات إلا أن التدريب غير الفني لم يكن كذلك. وفي أوائل التسعينيات فكرت الشركة في أفضل الطرق لتنظيم عملياتها وتركيز بؤرة اهتمامها على أصولها. وعندما جاء دور التدريب اكتشف المسؤولون أن حوالي ٥٠٠ موظف في منطقة Wilmington بولاية Delaware وحدها يقضون أكثر من نصف فترة عملهم اليومي في مشاغل تتعلق بالتدريب، وكما يقول Ed Trolley مدير إدارة التدريب والتعليم بالشركة أن الوضع كان في حاجة إلى حل حاسم وتغيير جذري.

وقد وصل مستوى التدريب داخل الشركة في وقت من الأوقات إلى ١٠٠٠ دورة تدريبية منها ٥٤ دورة منفصلة لإدارة الوقت وعشرين دورة لكتابة التقارير. ولكن العدد انخفض إلى ١٥٠ دورة الآن منهم اثنتان لإدارة الوقت واثنتان لكتابة التقارير، وانخفضت تكاليف البرامج التعليمية بنسبة ٣٠٪ كما زادت القيمة المضافة لهذه البرامج وفقاً لما يراه المشتركون فيها بنسبة ١٦٪ وهكذا تم توفير الملايين من الدولارات.

بذلك تكون الشركة قد استفادت من خلال التعامل مع شريك مورد وحيد بالوصول على تدريب أرقى مع خفض التكاليف من خلال إدارة أفضل لكل من الخدمات والسفر ووقت العمل. واستفادت أيضاً من نظام وفورات الحجم الكبير المعمول به في مؤسسة Forum عن طريق شراء معدات تدريبية خاصة ببائعين آخرين.

والأهم من ذلك كله أن العلاقة التي تربط بينهم أصبحت تتيح

لكل منهما فرصة التركيز على الإمكانيات الأساسية لكل منهما

حقق قيمة مضافة من خلال علاقاتك مع مورد جديد

إن الثورة في المعلومات والتكنولوجيا مستمرة في تعميق الفجوة بين العميل والمورد. ولكن التعاون بين العميل والمورد يمكن أن يؤدي إلى إتاحة الفرصة للاستجابة بإسلوب ذي مستوى عالمي لتحقيق القيم التي يراها العميل في نواح تتجاوز قدراتك الأساسية. وكمثال على ذلك مؤسسة Bose وهي شركة للإلكترونيات تمكنت من أن تتبوأ مكاناً متميزاً في الأسواق التي تسيطر عليها السلع الاستهلاكية الإلكترونية اليابانية. ومن أهم الأساليب التي اتبعتها لتحقيق الامتياز في إدارة الموارد وعمليات التصنيع هي دعوة الموردين لإرسال أفراد يقيمون بصفة دائمة في المركز الرئيسى لمؤسسة Bose وتكون مهمتهم هي تنسيق العلاقات واقتراح أفكار تساعد على حل المشاكل. وبهذه الطريقة تمكن مخططو الإنتاج وغيرهم من العاملين من تطوير العلاقات الوثيقة المباشرة مع المورد دون اللجوء إلى مندوبى مبيعات من ذوى الأجور الباهظة. كذلك قامت كل من مؤسسة Procter & Gamble ومؤسسة Wal Mart ضمن مؤسسات أخرى مشابهة بإنشاء نظام لتبادل المعلومات بينهما إلكترونياً. وبذلك لم تعد هناك حاجة إلى مستندات أو مجهودات كتابية لمراقبة عمليات التوريد التى تتم بين المؤسستين إذ إن السلع أصبحت تنتقل بدون توقف من الواحدة للأخرى.

حقق قيمة مضافة من خلال علاقات جديدة مع منافسيك:

لقد أصبحت تلك العلاقة التي أطلق عليها الخبير الاستشارى Sam Albert اسم المنافسة والتعاون فى آن واحد مع شركة أخرى منافسة من العناصر المهمة الجالبة للقيمة المضافة وكمثال على ذلك مؤسسة Big Three والتي تقوم بصناعة السيارات فى الولايات المتحدة ففي خلال عام ١٩٩٣ قامت بالدخول فى علاقة مشاركة مع الحكومة لتطوير سيارات أكثر أماناً تتميز بفاعليتها الفائقة وحمايتها للبيئة.

وبالمثل قامت إحدى كبريات شركات الملاحة عبر المحيطات بالولايات المتحدة باكتشاف ميزة التعامل مع المنافس بشكل يؤدي إلى تحقيق أرباح أعلى لكلا الطرفين:

إذ قامت مؤسسة American President Lines خلال حقبة السبعينيات باستبعاد أسواقها في أوروبا والبحر المتوسط للتفرغ لمنطقة الباسفيكي الأسرع نمواً، ثم عادت مرة أخرى إلى أسواقها القديمة في أوروبا وأفريقيا ولكن بشكل مختلف. أمام إصرار عملائها القدامى على ضرورة مواصلتها في أداء خدماتها لهم على مستوى العالم أجمع، فقد قررت المؤسسة التوسع ليس عن طريق العودة إلى خطوطها القديمة وتشغيل سفنها عليها، ولكن عن طريق الدخول في تحالف مع أربع شركات منافسة أوربية بحيث تشمل المشاركة كل من السفن والمعدات.

المربع الرابع: قيمة قوية من العميل يقابلها إمكانيات قوية.

الإجراء: اذهب واحصد الذهب.

عندما تكتشف شركة المنطقة التي تتلاقى فيها قيم العميل مع إمكانيات هذه الشركة فإنها تكون بذلك قد اكتشفت فرصتها الحقيقية، والبؤرة التي يجب أن تركز عليها تركيز أشعة الليزر بشكل أساسي؛ إذ أنه بمجرد قيامك بتحديد البؤرة التي تنشدها بشكل واضح، وبعد قيامك بنشر وغرس وتأكيد هذا الاتجاه على مستوى شركتك بأكمله فإن الباقي أمامك هو الانتظار والاقتناص فشركتك تبدو بعد كل ذلك وقد دخلت مرحلة جديدة من حياتها، فهي تعرف تماماً ما الذي ستفعله وما لا تفعله. وأصبحت مهياًة للانطلاق سريعاً في طريقها، ولا أحد يشغلها أو يشنئها عن هدفها الذي تركز عليه تركيز أشعة الليزر بطاقة انطلاق أسرع من الصوت.

كيف تجعل من موقعك ميزة استراتيجية فريدة

إن التركيز ببؤرة أشعة الليزر يؤدي إلى إيجاد استراتيجية فريدة للقيمة، تهدف إلى التلاؤم مع المتغيرات التي قد تطرأ على رغبات العميل، وتستجيب بشكل فوري وعاجل لأية اتجاهات تؤثر على العميل حتى قبل ظهورها.

ومسيرة الاتجاهات يعتبر جزءاً من الأسئلة التي يمكنها التنبؤ باحتمال حدوث تغيير وشيك مثل كيف يمكننا أداء عملنا بصورة أسرع؟ وأفضل؟ وأرخص؟ وعليك التصرف على ضوء الإجابات التي تحصل عليها قبل أن يسبقك منافسوك. وهذا الأسلوب يعتبر أرقى أسلوب على المستوى العالمي للإصغاء لرغبات العميل، ولكن التنبؤ بالشئ الذي سيكون أعلى قيمة لدى العميل مستقبلاً يستلزم أيضاً ملاحظة الاتجاهات الرئيسية داخل مجتمع اليوم، مثل زيادة الحاجة إلى إيجاد العملاء والملاءمة والاقتصاد والارتباط والخصوصية والمعرفة والمسئولية الاجتماعية والبيئية.

الاتجاه: زيادة الحاجة إلى تأكيد الذاتية.

رد الفعل: الاتصال بالعملاء مباشرة.

يزداد احتياج عميل اليوم إلى الحصول على ما يريده هو بصورة خاصة، ولذلك فإن الريادة ستكون للشركات التي تستطيع أن تعرف كيفية توفير ذلك. لهذا فإن الاتصال بالعملاء يمثل كما قال Stan Davis مؤلف كتاب Tuture Perfect نقطة الالتقاء بين احتياج العميل المتزايد إلى السرعة أو القيمة أو كليهما واحتياج العميل المتزايد إلى الوصول لحل فريد، أي اكتشاف شريحة جديدة من العملاء، وفيما يلي مثالان لحالتين حققنا نجاحاً باهماً:

• تمكنت الشركة التابعة للشركة اليابانية Matsushita من تعديل الدراجات لتتلاءم مع مقاييس جسم العميل الذي يتسلمها جاهزة في اليوم التالي.

• فى سبيل إنتاج بنطلون جينز على المقاس تماماً قامت إحدى فروع محلات Original Levy بالاستعانة بموظف يقوم بأخذ المقاسات ثم يدخلها فى حاسب آلى مع تحديد اللون والطراز الذى يختاره العميل ثم تنقل هذه المعلومات إلى آلة قص يعمل عليها إنسان آلى فى المصنع بمدينة Tennessee وبعدها تتم الخياطة والغسيل والتجفيف والتغليف للبنطلون الذى يرسل رأساً إلى منزلك.

الاتجاه : تزايد الحاجة إلى التحكم فى ابتكار المنتج

رد الفعل : اخدم نفسك بنفسك

العضو المنتدب والمدير العام Phil Burgess لمركز دراسات ومقره Denver يقول : « إن عقيدتنا تتلخص فى أن الاختيار والملاءمة والرقابة هى التى تحكم كل شئ فى ثقافتنا وأن أى شئ يحقق السيطرة الأكبر للأفراد على بيئتهم يعتبر شيئاً جيداً.»

وأصبحنا الآن نشاهد أمثلة كثيرة عن حالات تشجيع مشاركة العميل بهدف توفير المزيد من الرقابة والمشاركة لعمليات التزويد، والتى غالباً ما تؤدي إلى خفض الأسعار. ونذكر فى هذا الصدد ما حدث عند ظهور الآلة التى تجعلك تضخ البترين بنفسك، والتى اعتبرت وقتها ثورة كبيرة، ولكنك أصبحت الآن لا تقوم فقط بضخ البترين ولكنك تقوم بنفسك بإجراء جميع العمليات أمام المضخة، وحتى تمام سداد النقود المطلوبة دون أى تدخل من أحد.

والآن أصبحنا نسمع كثيراً عن الأشياء التى تستطيع أن تعملها بنفسك مثل إعداد السلطة التى تفضلها بنفسك، والتعامل مع مصرفك الشخصى، ونسخ مستنداتك بنفسك، وتوجيه الأمر بنفسك وإعداد زى الوقاية من الشمس لنفسك، بل وهناك مطاعم تسمح لك بأن تطهو طعامك بنفسك (وهو ما يعتبر أمراً شخصياً فعلاً) مثل مطعم Minturn Country وهو مطعم يقدم أطباق اللحوم حيث تتوجه إلى محل الجزارة الداخلى فى هذا المطعم لتختار قطعة اللحم أو السمكة التى تفضلها

ثم تتوجه بها إلى شواية كبيرة ومعك مشروبك المفضل حيث تقوم بشيها وأنت تتحدث مع الآخرين الذين يعدون طعامهم مثلك.

وكمثال آخر على الخدمة المنزلية (اخدم نفسك بنفسك) ما قام به المتجر المعروف باسم Sports Garage حيث يتيح لمستخدمي الدراجات وأدوات التزحلق على الجليد خدمة إصلاح معداتهم بأنفسهم، وذلك بأن يوفر لهم مكان الإصلاح مقابل تحصيل رسم قدره ٨ دولار للساعة ويزوده بالأدوات والخبرات اللازمة للقيام بتلك الإصلاحات كما يقوم بتنظيم دورات تدريبية وبيع الأجزاء الإضافية وقطع الغيار.

كذلك تقوم الشركة المعروفة باسم National Car Rental باصطحاب العملاء الذين يحصلون على بطاقة عضوية خاصة إلى المكان المخصص لسياراتها ويترك للعميل حرية اختيار السيارة التي يرغب في استئجارها. وكل سيارة يوضع بداخلها مفتاحها وما على العميل إلا ركوب السيارة وإدارتها إلى الكشك الكائن عند المدخل حيث يقدم للموظف المسئول بطاقة الائتمان الخاصة به ورخصة القيادة ثم يقوم بالتوقيع على الاستمارة اللازمة ويقود سيارته للخارج.

الاتجاه: الحاجة المتزايدة إلى المعلومات

رد الفعل : التعليم والدعم.

ظلت حتى وقت قريب شركة طفايات الحريق المعروفة باسم Central Sprinkler Corporation تعتقد أنها مجرد صانع لطفايات الحريق والمنتجات المرتبطة بها. وجاء الوقت الذي أدرك فيه المديرون بها أنه على الرغم من أهمية عمليات الصناعة والتوزيع للشركة إلا أنه يمكنها زيادة مبيعاتها بتزويد العملاء بالتدريب الذي يحتاجونه لمسيرة أحدث الأساليب الفنية التي ظهرت في عمليات تصميم أنظمة الحماية من الحرائق.

ثم لاحظت الإدارة زيادة اتجاه عملائها نحو الاستعانة بعمليات التصميم التي تتم بمساعدة الحاسب الآلي بدلاً من الأساليب اليدوية القديمة ومن ثم قررت الشركة التحول إلى مورد رئيسي لكبار عملائها في مجال خدمات المعلومات ومهارات التصميم، وقامت بتقديم البرامج اللازمة لمساعدة العملاء في اختيار الأجهزة والتدريب وأي دعم آخر ضروري مقابل رسم صيانة شهري بسيط إلى جانب توقيع اتفاقية لتحويل الشركة إلى المورد الرئيسي لمنتجات الإطفاء لكل منهم.

الاتجاه : خفض إجمالي التكاليف على مستوى الشركة.

رد الفعل : تفهم عمل العميل

يشغل John Hardinger منصب نائب العضو المنتدب لشئون الموارد لشركة Dupont ويعتبر أهم مدير للمشتريات على مستوى الشركة وهو يرى أن إدارة المشتريات يجب أن تسير وفقاً للأسلوب المتبع في شركات الأعمال وبواسطة أفراد يتولون هذه العملية بنفس عقلية رجال الأعمال بهدف التأكيد على ضرورة التوصل إلى نتائج جيدة. إن مثل هذا الأسلوب سوف يمثل فرصة رائعة للحصول على أكبر قدر من الفائدة التي تتيحها عملية المشتريات للموردين. ثم يقول إنه قد تعلم أن من يصر على شراء كل ما هو مختلف فإنه يبدأ بدفع أموال باهظة لا تحقق أية قيمة مضافة بالنسبة للعميل. إذ إن عصر المنتجات المختلفة عن غيرها قد ولى ودخلنا عصر المنتجات النمطية.. إذن فإن أفضل الموردين هم الذين يعرفون كيفية الربط بين الأساليب المتبعة لدى الشركة من حيث التكنولوجيا والتوزيع والتصنيع ثم يحاولون مساعدتها على خفض تكلفتها بالنسبة للقيمة النهائية لإنتاجها.

الاتجاه : حاجة متزايدة إلى الراحة والملاءمة.

رد الفعل : الوصول بالسوق إلى درجة التشبع.

من المعروف عن شركة Au Bon Pain أنها تعمل على الوصول بالسوق إلى حالة التشبع عن طريق إقامة أعداد كبيرة من مراكز التوزيع وقد لاحظت الشركة في المناطق ذات الكثافة العالية للسكان مثل تلك التي تقع في وسط المدن أن المستهلك يرى مشكلة كبيرة في مجرد الانتقال من شارع إلى آخر لوجود بدائل كثيرة متاحة أمامه؛ لذلك أخذت الشركة بمبدأ فتح متجرين في نفس الشارع - لو اقتضى الأمر - طالما كان في ذلك راحة المستهلك وزيادة في المبيعات.

الاتجاه : حاجة متزايدة نحو الاهتمام بالبيئة.

رد الفعل : تسويق مواد النظافة.

تطبق سلسلة فنادق Saunders سياسة الحفاظ على البيئة والنظافة، واكتسبت شهرة عالمية من وراء ذلك. وتتميز الفنادق الفخمة التابعة لهذه السلسلة بالعمل على الحفاظ على البيئة ونشر هذا الوعي بين عملائها بتوفير كميات كافية من الأنواع المختلفة من الصابون والشامبو وغيرها من مواد النظافة، وتضع بصفة مستديمة كميات كافية منها داخل كل حجرة كما تحرص على إحاطة عملائها أنه طالما كانت أية منشقة معلقة فهذا يعنى أنها نظيفة لأنه عليه أن يلقى غير النظيفة على الأرض.

الاتجاه : حاجة متزايدة إلى الاتصالات.

رد الفعل : التسويق عن طريق الانترنت.

فقد أدخلت مجموعة شركات الاستثمار المعروفة باسم Vangvard وغيرها من شركات الاستثمار الأخرى نظام خدمات السمسرة عن طريق شبكة الإنترنت إلى جانب خدمات أخرى أصبحت تدار بواسطة هذه الشبكة مثل الخدمات المصرفية والتسويق وشراء الصحف والمجلات وإجراء البحوث.

الخطوة الرابعة

أنشي مبدأ التمسك الشديد بالبويرة داخل المؤسسة

اعلن عن بدء كل مرحلة تغيير واستمر في الاتصال والاتصال دون توقف

في عام ١٩٩٠ تم استدعاء Norman Blake لإنقاذ شركة USF&G وهي من كبريات شركات التأمين في الولايات المتحدة حينما ساد الشعور أن الوقت أصبح متأخراً جداً. فقد ظلت الشركة في هبوط شديد ووصلت خسائرها إلى ٦٩ مليون دولار خلال عام واحد، وكانت جميع التوقعات تشير إلى اقتراب غلقها نتيجة التعسر الذي تعانيه، لكن Blake سرعان ما وضع يده على لب المشكلة بعمل خفض جذري في النفقات، لكن هذا الحل لم يكن كافياً لقيام الشركة من كبوتها.

ويقول Blake أنه عند توليه مهام الأمور بالشركة لم تكن هناك رؤية استراتيجية واضحة؛ إذ إن نسبة ٣٨٪ من أصول الشركة كانت مستثمرة في أنشطة لا علاقة لها بنشاطها الرئيسي وهو التأمين، وكانت الشركة تعاني من أزمة هوية، وكان عليه أن يقرر بسرعة ما هو المطلوب فعلاً لكي يحقق لها التنمية المنشودة.

وكان المقصود بالتنمية هو التركيز على الخدمات التي تعتبر ذات قيمة بالنسبة للعميل؛ بحيث تتلاقى مع أفضل ما يمكن أن تؤديه من خدمات، ويعني ذلك أن Blake قام على الفور ببيع ثلاث عشرة منشأة تابعة لكي يمكن للشركة من التركيز على الهدف الذي بقى أمامها وهو تأمين الممتلكات والحوادث. كانت أيضاً الاستراتيجية التي اتبعها Blake وفريقه كانت بسيطة جداً إذ إنها تقوم على الاستفادة من ميزة قائمة لكنها لم تستغل استغلالاً كافياً. وذلك يعني أن الجميع قد عملوا على إدخال الشركة كلها في المربع الرابع من إطار البويرة.

أي قيمة قوية من جانب العميل

تقابلها

إمكانات قوية من جانب المنشأة

إثارة حماس من استطاع البقاء

فيما بين عام ١٩٩٠ و ١٩٩٤ تم استبدال ٨٥٪ من المديرين بالشركة كما تم الاستغناء عن ٤٨٪ من العمالة وخفض النفقات الهيكلية بنسبة ٣١٪ وتم هذا التغيير الواسع المدى دون خطة هيكلية مما جعله يشبه وضع قنبلة في غرفة مزدحمة، ولكن Blake نجح في إجراء ذلك بأسلوب خدم به فعلاً عملاء الشركة وأعادها إلى طريق التنمية.

وقد كان لدى Blake وفريقه خطة من ثلاث مراحل تعتبر مثلاً طيباً للأسلوب المنطقي الواجب اتباعه للقيام بنجاح بمثل هذا التغيير الشامل. وكانت هذه المراحل الثلاث هي:

١ - العمل على تثبيت الأساس.

٢ - البقاء مع الرؤية الواضحة.

٣ - التقدم بأسلوب قيادي سليم

وخلال عملية تثبيت الأساس قام Blake بالقضاء على النزف الدموي عن طريق التخلص بالبيع وتقليص الحجم. وبينما كان يتناول بدقة كل أزمة يومية فإنه كان يعمل في الوقت نفسه على الوصول إلى أهداف طويلة الأمد مثل القيمة المضافة المحققة للشركة من وراء الرؤية وتحديد الهدف.

وكانت الرؤية تشمل أربعة مكونات هي:

١ - ثقافة عالية في الأداء.

٢ - المنافسة فيما يمكن النجاح فيه.

٣ - التوجه نحو السوق والتركيز على العميل.

٤ - رفع مستوى الأفراد ورأس المال والتكنولوجيا.

علاوة على ذلك فإن Blake وفريقه أعلن عن خمس قيم أساسية وهي: العميل أولاً، الأمانة، الخبرة المهنية، التجديد، العمل بروح الفريق.

وبعد التغلب على الوضع غير المستقر وتحديد الطريق نحو الخروج من الأزمة أصدر تعليماته للشركة بضرورة التوصل إلى معرفة الجوانب الرئيسية لكل من القدرات الأساسية، والسوق، والهدف، مع تحديد وتنقية المزايا والاستراتيجيات التنافسية.

وتطلق الشركة على هذه المرحلة اسم البناء مع الرؤية الواضحة. وحددت الشركة ميزتها التنافسية على أنه التخصص الإقليمي الذي تتمتع به؛ لأنها تعتقد أن الخبرة ذات التقدير الأكبر من جانب عملائها هي تواجدها الملموس في الأسواق المحلية، وقررت استثمار قوتها هذه في إجراء توسعات للشركة مع بقائها في النطاق المحدد لنشاطها الإقليمي.

ثم انتقلت الشركة بعد ذلك إلى مرحلة التوسع أي النمو في ظل قيادة سليمة، وكان لديها ٦٥٠٠ موظف من الذين تبقوا للعمل لديها من بينهم ما نسبته ٣٠٪ من الذين لم يستكملوا مدة عامين في خدمة الشركة. ومن ثم كان التركيز على إطلاق الطاقات الكامنة، ثم انتقاء أفضل العناصر التي يمكنها أن تدفع الشركة للأمام. بعد ذلك اتجهت بقوة إلى شراء شركات متخصصة ذات النشاط الهام المرتبط باستراتيجيتها مثل شركات تأمين السيارات غير التقليدية وشركة لإعادة التأمين بورتها الأساسية هو مواجهة الاتجاه المتزايد للسوق نحو تحقيق الاكتفاء الذاتي في ممارسة نشاط التأمين. واستمرت طوال هذه الفترة الجهود الرامية إلى السيطرة على التكاليف.

بعد ذلك بدأت النتائج الملموسة تؤتي ثمارها بالنسبة للشركة إذ إن استراتيجية البناء الذي يتحقق من خلال خبرة حقيقية لم يمكن الشركة من الخروج من الإفلاس فحسب ولكنها حققت دخلاً صافياً عام ١٩٩٤ قيمته ٢٣٢ مليون دولار أي بزيادة قدرها ٤١٪ عن العام السابق.

الاتصال ثم الاتصال ثم الاتصال

يعتقد Blake أن وضوح الغرض يعتبر غير كافٍ إن لم يكن الجميع مقتنعين بأهمية هذا الغرض. لقد كانت قوة وفاعلية المراحل الثلاث التي إتبعها هي كيفية إيضاح ما هو منتظر فعلاً من العاملين لدى الشركة، وليس مجرد إعطاء تفويض شامل لخفض التكاليف لأنه تم توضيح الصورة كاملة أمام العاملين لدى الشركة وأيضاً الطريق الواجب اتباعه بحيث أصبحوا يدركون ما يمكن أن يحدث، وأصبحوا على علم بالتواريخ الواجب خلالها أن تنتقل الشركة من مرحلة إلى أخرى.

إن Peter Viner مثله في ذلك مثل Blake تولى مسؤولية الشبكة رقم ١٠ في التليفزيون الاسترالي والتي حققت نمواً هائلاً. إذ إنه قد أدرك أهمية الاتصال خلال كل مرحلة، خاصة المراحل الأولى، كما أنه نجح في زيادة أرباح التشغيل من ١٨ مليون دولار إلى ١٠٠ مليون دولار خلال ثلاث سنوات ولقد تمخضت هذه المكاسب أساساً من نشر الوعي الكافي عن الطريق الذي تسير فيه المؤسسة، أي الانتقال من مرحلة الرجل الفقير الذي يقلد منافسيه إلى محطة تدار إدارة ممتازة تعمل على الابتكار وتحقيق الرخية مع التركيز على المشاهدين من صغار السن. وفعل ما يفعله معظم المديرين الذين يقومون بعمليات إنقاذ، أي البدء بإجراء خفض في التكلفة إلى أدنى حد ممكن حتى في أثناء مرحلة إعادة تطوير البرامج.

فقد كان في حاجة إلى إجراء عمرة شاملة في هيكل الإدارة كما كان في حاجة إلى شرح كل ذلك لجميع حملة الأسهم وقد شرح ما فعله بقوله: في خلال الشهور الست أو الثماني الأخيرة قمنا بتقسيم العاملين إلى وحدات قوام كل منها خمسة عشر موظفاً، ثم قمت بإجراء عرض مدته نصف ساعة تناولت خلاله الوضع الذي نحن فيه، والاتجاه الذي تأخذه الشركة وإلى أين نحن ذاهبون ولماذا.

ثم فتحت الباب لتوجيه الأسئلة وتقديم الإجابات خلال نصف ساعة بمعنى أنه حتى ولو كانوا غير راغبين في الطريق الذي سوف نمضي فيه فقد اتاحت أمامهم الفرصة للمناقشة معي والتعبير عن قلقهم.

وكما تعلمون فإننا نعتقد تماماً أنه طالما كان هناك وضوح واتجاه صحيح فسوف نستمر في التعايش، ولكن لا يمكن الاستمرار في التعايش مع الغموض ولا يمكنك أن تستمر وأنت في مأزق، وحتى لو كانوا غير راضين فقد أصبحت لديهم المعلومات الكافية للقيام بالاختيار السليم فهم على الأقل يعرفون أين يقضون.

شركة ظلت تركز على البؤرة ثم تحولت إلى الدعدو لنفسها

مع الأساليب والتكنولوجيات الجديدة قد تحتاج إلى استبدال نفسك بدلاً ممن يأتي ويحل محلّك فالنجاح يأتي مع التركيز الدائم على التجديد

تعتبر Domino من أفضل الأمثلة على تركيز أشعة الليزر فقد ظلت طوال ثلاث أحقاب تقدم لعملائها فقط البيتزا مع مشروب الكوكاكولا دون سواها، ولم تفكر حتى في تقديم المشروبات التي يتناولها راعبو خفض وزنهم. وبلغت درجة تمسكها بمبدأ الاكتفاء بالبيتزا والكوكاكولا فقط لا غير لدرجة أنها لم تفكر في إدخال أى منتج آخر جديد إلا بعد انقضاء اثنين وثلاثين عاماً من تأسيس الشركة عندما استحدثت البيتزا المقرمشة ذات السمك الرفيع.

أما الكفاءة الرئيسية التي كانت تركز عليها فهي الخدمة السريعة فقد ابتكرت الشركة نظاماً شعاره «التوريد خلال ثلاثين دقيقة أو إعادة ثلاثة دولار إليك» وكانت هذه الخدمة مستمرة بشكل حاسم وإيجابي وطوال اليوم ولاقت نجاحاً باهراً. لكن حدثت أمور جعلت المؤسسين يكتشفون أن عدم وجود بؤرة للتركيز كاد يؤدي بهم إلى حافة الإفلاس في مطلع التسعينيات.

فبينما كانت الشركة منهمكة في عمليات الشراء والتوسع كانت الشركة المنافسة Pizza Hut قد نزلت إلى السوق، وأخذت إلى الاستماع بحدية إلى رغبات العملاء. وظلت تستمع أكثر وأكثر إلى عملائها، واندفعت الشركة إلى سوق توصيل الطلبات إلى المنازل بتقديم نوعيات من البيتزا المقرمشة الرفيعة والبيتزا المقلية مع كافة أنواع المشروبات الخفيفة والسلطات؛ أي تحولت إلى مطعم حقيقى للعشاء، وكان هذا العشاء هو الشئ الذى ينقص العملاء فعلاً. وبذلك أصبحت معادلة Domino المقتصرة على البيتزا والكوكاكولا موضحة قديمة عفا عليها الزمان، ومع ذلك ظلت تركز Domino على شئ كان يتعين عليها الانتقال منه.

وكان سبب الشراء الذى حققته Domino هو تركيزها على احتياجات الذين يفضلون البقاء فى المنزل بتوصيل البيتزا إليهم طوال حقبة الستينيات والسبعينيات. ثم انتقلت إلى مجموعات أخرى من العملاء الأكبر عدداً والمتمثلين فى مساكن الطلاب التابعة للجامعات ومعسكرات الجيش. وأخذت كميات البيتزا المطلوب توصيلها للمنازل فى التزايد خصوصاً بالنسبة لأولئك الذين لا يمتلكون وسيلة للانتقال، وكانت ميزة تسليم الطلبات فى فترة نقل عن ثلاثين دقيقة تعتبر ميزة كبيرة جداً جديرة حقاً بالتركيز عليها بقوة أشعة الليزر.

ثم تغير الوضع، فقد تغيرت احتياجات أولئك الذين يفضلون البقاء فى المنزل ولكن Domino لم تتغير؛ فالصغار كبروا وظهرت الحاجة إلى ضرورة تغطية احتياجات العملاء، ولم تعد البيتزا مجرد علاج لمن لا يتحرك من المنزل، ولكنها تحولت إلى وجبة دائمة للعشاء مرة واحدة أسبوعياً على الأقل، لذلك أصبح العملاء ينظرون إلى المزيد، ولم تعد سرعة التوصيل إلى المنزل ميزة فى حد ذاتها فقد تحولت إلى شئ يمكن توقعه من أى شخص ولذلك لم تعد هناك ميزة تجعل Domino مفضلة على Pizza Hut.

وبدأت Pizza Hut فى نظام التوصيل للمنازل عام ١٩٨٦ وفى عام ١٩٩٠ كانت تستأثر بنصف السوق، أما Domino فظلت كما هى وأصابها مرض التوسع والتحول إلى مجموعة شركات. ويعبر McIntyre عن ذلك بقوله: «لقد كنا نعتقد أن أحداً لا يستطيع أن ينافسنا، وكان يتم على الفور إسكات أى شخص يحاول مجرد التلميح

بتنوع منتجاتنا، فقد تمسكنا بميزة التسليم في أقل من ثلاثين دقيقة ولم نعد نفكر في أي شيء آخر، ولكن الشيء الذي لم نكن نعرفه هو أن العملاء قد تغيرت احتياجاتهم، فلم يعد التوريد السريع هو الميزة الوحيدة، وأدركت Domino ذلك عندما دخلت في منافسة حامية مع Pizza Hut وأصبحت كل واحدة منهما تستأثر بسوق البيتزا.»

وأخيراً أدركت Domino خطأها الأكبر، فقد ظلت تركز لفترة طويلة جداً على هدف لم تعد له نفس القيمة لدى العميل كما كان سابقاً، ولكنها تمسكت طويلاً بقيمة عفا عليها الزمان، وأصبحت غارقة في أصول بعيدة تماماً عن اهتمامات عملائها. وأصبحت في حاجة ماسة إلى أموال سائلة للخروج من الإفلاس، لذلك كان أول شيء تفعله بعد أن صحت من غفوتها هو بيع كل شيء لا يتعلق باهتمام العملاء، وبذلك عادت إلى الإصغاء باهتمام شديد إلى طلبات عملائها.

استمر دائماً في مراقبة البؤرة

بعد عامين من اقتحام Pizza Hut السوق قامت Domino بشجاعة بتقديم البيتزا الرفيعة المقرمشة التي يتهافت عليها العملاء، وبذلك حققت أول نمو إيجابي في مبيعاتها بعد عامين ونصف العام. وطلب العملاء أيضاً السلطات فحاولت الشركة تجربة تسويقها، ولكن بدون نجاح يذكر وإكتشفت الشركة أن فشل فكرة السلطات يرجع إلى اعتبار العملاء أن البيتزا تعتبر غذاء اجتماعياً، وعلى ذلك طرحت الشركة وجبة جديدة من الخبز واللحم، نجحت نجاحاً باهراً.

واستحدثت أيضاً صنفاً جديداً من البيتزا المحمرة أصبحت تستحوذ على ٢٥٪ من طلبات البيتزا وحدها (وتقوم الآن أيضاً بتقديم مشروب الكوكاكولا الخاص بإنقاص الوزن وأيضاً مشروب الأسبريت). وقد أدى هذا التنوع في تلبية متطلبات العملاء إلى زيادة وقت التسليم من ٢٤ دقيقة إلى ٢٨ دقيقة، ولكن العملاء لم يلتفتوا إلى ذلك؛ لأن

العمل لاحظ أنهم أصبحوا يركزون على تلبية طلباته تركيز أشعة الليزر وأصبحت الشركة تركز بصفة مستديمة على أي تغيير يطرأ على رغبات العملاء.

وشهد عام ١٩٩٤ أعلى أرباح حققتها Domino وقدرها ٣٠ مليون دولار أمريكي نتيجة «البؤرة الجديدة» التي اكتشفتها، وجعلت العمل محورها والذي تلبي رغباته من حيث الراحة والقيمة المضافة والتنوع. وأصبحت الشركة ترى الأمور بصورة أوضح؛ ولذا فقد علق مؤسسها على هذا بقوله: «أننا كنا في أزمة، وأصبحت الكلمة التي لا أمل من ترديدها الآن هي البؤرة فهي بؤرة صغيرة تمتد نحو طريق طويل وكفى الشركة ما لحق بها.»



PMEC

اسماء الموزعين داخل مصر			
م	اسم المكتبة	العنوان	التيهفون
ملاينة نصر			
١	دار الفكر العربي	٦٤ شارع عباس العقاد - مدينه نصر	٢٢٧٥٢٩٨٤
٢	دار طيبة	٢٣ شارع الفريق محمد ابراهيم - متفرع من مكرم عبيد - مدينه نصر	٢٢٧١١١٠١
٣	دار الافق	١ شارع حسين فهمي - متفرع من محمد حسنين هيكل - مدينه نصر	٢٢٧٥٤٥٨٣
٤	كمبيوساينس	اش عبدالحكيم الرفاعي - عباس العقاد - مدينه نصر - القاهره	٢٦٧٠٢٢٦٣-٢٢٨٧٤٧١١
٥	مكتبة سمير	٢٥ شارع مصطفى النحاس - مدينه نصر - محطه كالتكس	٢٢٧٢٥٢٧٤
٦	لاف اند كير	خلف ناشيونال بغداد - عباس العقاد - مدينه نصر	٢٢٦١٥٣٦١
٧	مكتبة هلا هنا	السراج مول - برج ٣ - اسفل الدور الارضي	٢٤٠٦٠٤٠٥
٨	فيرجن ميغا ستورز	ستى ستارز مول مدينه نصر	
وسط البلد			
٨	دار العلوم للنشر والتوزيع	٤٣ شارع رمسيس امام جمعيه الشبان المسلمين معروف وسط البلد - القاهره	٢٥٧٦١٤٠٠-٢٥٧٩٩٩٠٧
٩	دار الشروق	١ ميدان طلعت حرب - وسط البلد	٢٣٩١٢٤٨٠
١٠	مكتبة مذبولى	٥ ميدان طلعت حرب - وسط البلد	٢٥٧٥٦٤٢١
١١	مكتبة اوزيريس	٥٠ ش قصر النيل وسط البلد ميدان مصطفى كامل وسط البلد القاهره ص ب ١٠٧-١١٥١١	٢٣٩١١٤٨٩-٢٣٩٦١٩٠٣
١٢	مكتبة النهضة المصريه	شارع عدلي - وسط البلد القاهره	٢٣٩٥٦٧٧١-٢٣٩١٠٩٩٤
١٣	دار حراء	٣ شارع شريف - وسط البلد	٢٣٩٢٨٩٦٣
١٤	دار الاحمدي	٤٠ شارع طلعت حرب - وسط البلد	٢٥٧٤٠٥٠٣
١٥	مكتبة زهراء الشرق	١٦ شارع محمد فريد - وسط البلد	٢٣٩٢٩١٩٢
١٦	عالم الكتب	٢٨ شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	٢٣٩٢٦٤٠١
١٧	مكتبة ليلى	شارع جواد حسني من ميدان عابدين اول مترو محمد نجيب مطلع شارع جواد حسني	٢٣٩٣٤٤٠٢
١٨	مكتبة الشروق الدولية	ابراج عثمان روكسي داخل سوبر ماركت رويال هاوس مصر الجديده - شارع البورصة متفرع من طلعت حرب وسط البلد	٢٤٥٢٦٣٤٨-٢٤٥٤٤٤٦٧-٢٢٥٦٥٩٣٩
١٩	مكتبة كوميت	شارع عبد الخالق ثروت وسط البلد	١٠٥٤٠٥٧٩٤
٢٠	مكتبة شادي	٢٩ شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	٢٣٩٢٨٦١٨
٢١	دار الكتب العلميه	٥٠ ش الشيخ ربحان عابدين القاهره	٢٧٩٥٤٢٢٩
٢٢	مكتبة الزهراء	٥٣ ميدان الفلكي - باب اللوق	٢٧٩٥١٤٥١

اسماء الموزعين داخل مصر			
م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
٢٣	دار النهضة العربية	٣٢ شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	٢٣٩٢٦٩٣١
٢٤	دار افاق	٧٥ شارع القصر العيني - امام دار الحكمة	٢٧٩٥٣٨١١
٢٥	مكتبة الكتب خان	(٣/١) طريق اللاسلكي المعادي الجديد	٢٥١٩٤٨٠٧
مصر الجديدة			
٢٥	المنظمة العربية للتنمية الادارية	ص ب ٢٦٩٢ بريد الحرية مصر ص ب ٥٦٦٢ هليوبوليس غرب - ١٧٧١ امصر الجديدة القاهرة	٢٥٨٠٠٧٧-٢٥٨٠٠٧٧
٢٦	ايتراك للنشر	مطار المازة مصر الجديدة القاهرة ش حسن كامل قرب ١٢	٤١٧٢٧٤٠
٢٧	الدار الدولية للاستثمارات الثقافية	ابراهيم العرابي - النزهة الجديدة شارع ٨	٦٢٢٢١٠٥
٢٨	دار السحاب	شارع المدينة المنورة - النزهة الجديدة - القاهرة	٦٢٢٤٩٥٧
٢٩	الدولية للشحن	المدينة المنورة خلف شركة بتروجيت النزهة الجديدة مصر ش ١١ الجديدة القاهرة	٦٢٠٤٧٥٠
٣٠	دار الفجر للنشر والتوزيع	هاشم الاشقر - النزهة الجديدة شارع ٤	٦٢٤٦٢٥٢
٣١	مركز الكتاب	٢١١ ش الخليفة المامون مصر الجديدة القاهرة	٢٩٠٨٢٠٣-٢٩٠٦٢٥٠
٣٢	مكتبة النوالي	البوستة - متفرع من شارع الاهرام - عمارة سنتر شارع ٩١ الاهرام - مصر الجديدة	٢٤١٩٥٤٦٢
الجيزة			
٣٣	مكتبة ديوان	١٥٩ شارع ٢٦ يوليو - الزمالك	٢٧٣٦٢٠٩٦
٣٤	مكتبة توب توب	٤٠ شارع مصدق - الدقي	٣٣٣٥٣٢٩٥
٣٥	اجيال لخدمات التسويق والنشر	٤٤٩ شارع السودان الدور الاول شقة ٤ المهندسين مقابل مجمع محاكم شمال الجيزة	٣٣٠٢٨٣٢٨
٣٦	الدار العالمية للنشر والتوزيع	١١١ ش الملك فيصل برج مصر الخليج ناصية شارع مستشفى الهرم ص ب ٢٦٢ الاهرام	٣٧٤٤٦٤٣٨-٣٧٤٣٦٢٤
٣٧	شركة اطلس	٢٥ ش وادي النيل المهندسين الجيزة	٣٣٠٢٧٩٦٥-٣٣١٥٥٦٥١
٣٨	المكتبة الاكاديمية	٢١ شارع التحرير - الدقي	٣٧٤٨٥٢٨٢
الاسكندرية			
٣٩	مكتبة علاء الدين	٤٢ شارع صفية زغلول - محطة الرمل - الاسكندرية	٠٣/٤٨٧١١٨١
٤٠	مركز الاسكندرية للكتاب	٢٩ ش مصطفى مشرفة الازارطة الاسكندرية	٠٣/٣٤٨٤٦٥٠٨
٤١	منشأة المعارف	٤٢ شارع سعد زغلول - محطة الرمل - الاسكندرية	٠٣/٤٨٧٣٣٠٣
شبين الكوم			
٤٢	مكتبة الهاشمي	شبين الكوم مساكن التعاونيات عمارة ١١ شقة ٨	٠٣/٤٨٢٢٣٦٠٥١

بميك اختياريك الأول .. لدارة أفضل

اسماء الموزعين خارج مصر			
م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
السعودية			
١	مكتبة العبيكان	ص. ب ٦٢٨٠٧ الرياض ١١٥٩٥	٠٠٩٦٦١ / ٤٦٥٤٤٢٤
٢	مكتبة جريـر	ص. ب ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١	٠٠٩٦٦١ / ٤٦٦٦٠٠٠
٣	دار المريخ	ص. ب ١٠٧٢٠ الرياض ١١٤٤٣	٠٠٩٦٦١ / ٤٦٥٨٥٢٣
٤	مكتبة المؤيد	طريق الملك فهد - مقابل جوازات الرياض	٠٠٩٦٦١ / ٤٠٢٠٣٩٦
٥	مكتبة الشفري	ص. ب ٨٨٣٣ الرياض ١١٤٩٢	٠٠٩٦٦١ / ٤٦١١٧١٧
٦	مكتبة كنوز المعرفة	ص. ب ٣٠٧٤٦ جدة ٢١٤٨٧	٠٠٩٦٦٢ / ٦٥١٤٢٢٢
٧	مكتبة المتنبي	ص. ب ٦١٠ الدمام ٢١٤٢١	٠٠٩٦٦٣ / ٨٤١٠٤٢١
٨	شركة قرطبة	ص. ب ٢٤٧٩٢ الرياض ١١٤٥٦	٠٠٩٦٦١ / ٤٧٩١٣٢٣
الكويت			
٩	شركة المكتبات الكويتية	مجمع المثني - شارع فهد السالم - الكويت	٠٠٩٦٥ / ٢٤٢٤٢٨٩
١٠	مركز الراشد	مجمع العازمي - شارع تونس - حولي	٠٠٩٦٥ / ٢٦٦٦٢٠٦
١١	دار اقرا	الكويت حولي ش المثني ص ب ١٩٣٧ حولي	٠٠٩٦٥ / ٩١٥٧١٧٠
الإمارات			
١٢	مكتبه دبي للتوزيع	ص ب ١٥٢٦٠ دبي	٠٠٩٧١ / ٤٣٣٣٩٩٩٨
اليمن			
١٣	الدار العلمية للمكتب الجامعية	ص. ب ١٣٥١٩ صنعاء	٠٠٩٦٧١ / ٢١٦٦٤٩
١٤	مكتبة خالد بن الوليد	صنعاء - الداري العربي - امام معرض القادسية للسيارات	٠٠٩٦٧١ / ٢٢٤٦٩٤
قطر			
١٥	دار الثقافة	ص. ب ٣٠٣٢٩ رمز بريدي ١٢٥٩٨	٠٠٩٧٤ / ٤٤١٣١٨٠
سوريا			
١٦	دار الفكر	ص. ب ٩٦٢ دمشق	٠٠٩٦٣١١ / ٢٢١١١٦٦
فلسطين			
١٧	مطبعة ومكتبة منصور	غزة فلسطين	٠٠٩٧٠٨ / ٢٨٢٥٦٨٨
١٨	وكالة ابو غوش	ص. ب ٦٦٩٨٨ القدس ٩١٦٦٩	٠٠٩٧٢٢ / ٥٨٣١٤٠٤
الأردن			
١٩	دار المستقبل	ص. ب ١٨٤٢٤٨ عمان ١١١١٨	٠٠٩٦٢٦ / ٤٦٥٨٢٦٣
الجزائر			
٢٠	الدار الجزائرية	الجزائر	٠٠٢١٣ / ٦١٥٣٥٣
٢١	زينب طلحه	الجزائر	٢١٣٧٩٢٧٥٣٧٠

Training Modules

المناهج التدريبية المتكاملة
هي علامة مسجلة لمؤشر الخبرات المهنية للإدارة .. يهدف
تضم سعة مجالات رئيسية تغطي أكثر من ثمانية
موضوع تدريبي ... تركز على الجانب المهني
والتطبيقي ويغطي كل منها تنفيذ برنامج
تدريبي منها للمدير والمتدرب وابدأ العمل وقى
الأغني عنها ما ينبغي أن يكون عاماً من التدريب
حسب خبرته تزيد عن أربعين عاماً من التدريب
المستشار العلمي
د. عبدالرحمن توفيق



KNOWLEDGE



Skills



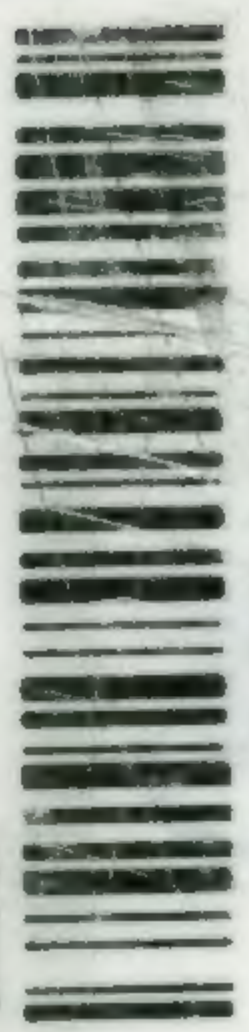
Attitude

جميع حقوق الطبع و النشر و التوزيع محفوظة لمبيك

استراتيجيات التميز في خدمة العملاء



Bibliotheca Alexandrina



0650980



افتتارك الأول .. لإدارة أفضل
pmecegypt.com



افضل ما كتب في الإدارة
edarabook.com

٢٣ شارع عامر - من شارع الدقي . الجيزة - مصر . هاتف / فاكس : ٧٦١٠٣٩٨ - ٢٣٦٧٩٦٠ (٢٠٢)